

### Bariery i potencjały rozwoju outplacementu dla firm i pracowników

Klimczuk-Kochańska, Magdalena; Klimczuk, Andrzej; Łagoda, Katarzyna Alicja

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Monographie / monograph

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Klimczuk-Kochańska, M., Klimczuk, A., & Łagoda, K. A. (2013). *Bariery i potencjały rozwoju outplacementu dla firm i pracowników*. Białystok: Narodowe Forum Doradztwa Kariery. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-430202>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Bariery i potencjały rozwoju outplacementu  
dla firm i pracowników**

**Redakcja naukowa**  
Magdalena Klimczuk-Kochańska

**Autorzy**

Magdalena Klimczuk-Kochańska: rozdziały 1, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 3.1, 3.2, 3.8, 3.9, 3.10

Andrzej Klimczuk: rozdziały 1.3, 2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 4. oraz 5. (wyniki badań CATI)

Katarzyna Alicja Łagoda: rozdziały 4. oraz 5. (wyniki badań FGI i IDI)

**Recenzent**

Adam Tomanek

Copyright © by Narodowe Forum Doradztwa Kariery

Białystok 2013

[www.nfdk.pl](http://www.nfdk.pl)

ISBN 978-83-927448-2-5

Niniejsza publikacja jest efektem badań przeprowadzonych w ramach projektu innowacyjnego PO Kapitał Ludzki PI-PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE – testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

*Projekt okładki*

Łukasz Popko

*Redakcja językowa*

Ewa Skarżyńska

*Druk i oprawa*

VIDEOMOVIE STUDIO FOTO - VIDEO  
ul. Antoniuk Fabryczny 12, 15-741 Białystok

*egzemplarz bezpłatny*



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

OPEN®  
NARODOWE FORUM DORADZTWA KARIERY



Narodowe  
Forum  
Doradztwa  
Kariery

accelerated learning



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## SPIS TREŚCI

<b>WPROWADZENIE.....</b>	<b>5</b>
<b>ROZDZIAŁ I OUTPLACEMENT JAKO INSTRUMENT WSPOMAGANIA FUNKCJONOWANIA RYNKU PRACY.....</b>	<b>9</b>
1.1. Istota outplacementu .....	9
1.2. Uregulowania prawne outplacementu w Polsce .....	13
1.3. Przebieg procesu outplacementu i jego instrumenty.....	27
<b>ROZDZIAŁ II OUTPLACEMENT DLA FIRM – OUTPLACEMENT W WARUNKACH WZROSTU RYZYKA I ELASTYCZNOŚCI ORGANIZACJI.....</b>	<b>41</b>
2.1. Zapobieganie negatywnym efektom redukcji zatrudnienia w przedsiębiorstwach .....	41
2.2. Ochrona istotnych kompetencji przedsiębiorstwa w ramach outplacementu.....	45
2.3. Kryteria zwolnień pracowników przez organizacje .....	52
2.4. Wybór narzędzi outplacementu przez przedsiębiorców .....	58
2.5. Korzyści stosowania outplacementu z perspektywy przedsiębiorstw.....	61
2.6. Kluczowe bariery w przedsiębiorstwach w zakresie wdrażania outplacementu.....	77
2.7. Wnioski – bariery, potrzeby, czynniki rozwoju outplacementu z punktu widzenia organizacji.....	80
<b>ROZDZIAŁ III OUTPLACEMENT DLA PRACOWNIKÓW – OUTPLACEMENT JAKO FORMA WSPARCIA PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA.....</b>	<b>85</b>
3.1. Znaczenie pracy zawodowej w życiu człowieka .....	85
3.2. Czynniki oddziałujące na efektywność pracy .....	90
3.3. Bezrobocie jako efekt restrukturyzacji przedsiębiorstw .....	92
3.4. Indywidualne i społeczne koszty bezrobocia.....	96
3.5. Znaczenie upływu czasu trwania bezrobocia a wkraczanie w bierność zawodową.....	104
3.6. Społeczno-demograficzne determinanty radzenia sobie z bezrobociem .....	113
3.7. Oddziaływanie pracodawców i pracowników na aktywność zawodową społeczeństwa .....	116
3.8. Korzyści stosowania outplacementu z perspektywy pracowników .....	121
3.9. Kluczowe bariery w osiąganiu korzyści z outplacementu dla pracowników .....	125

3.10. Wnioski – bariery, potrzeby, czynniki rozwoju z punktu widzenia pracowników organizacji.....	129
<b>ROZDZIAŁ IV OUTPLACEMENT DLA PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ.....</b>	<b>131</b>
4.1. Metodologia badań .....	131
4.2. Charakterystyka badanej próby metodą CATI.....	132
4.3. Pojęcie outplacementu .....	134
4.4. Formy outplacementu .....	136
4.5. Korzyści z wdrażania outplacementu .....	138
4.6. Bariery wdrażania outplacementu.....	142
4.7. Czynniki rozwoju działań outplacementowych .....	148
4.7.1. Ocena wsparcia doradczego organizacji (sterowność) .....	148
4.7.2. Ocena działań restrukturyzacyjnych w organizacjach .....	152
4.7.3. Ocena działań w zakresie potrzeb szkoleniowych i wsparcia szkoleniowego .....	157
4.8. Wnioski – outplacement dla przedsiębiorstw .....	162
4.9. Rekomendacje – outplacement dla przedsiębiorstw .....	165
<b>ROZDZIAŁ V OUTPLACEMENT DLA PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI – WYNIKI BADAŃ.....</b>	<b>169</b>
5.1. Metodologia badań .....	169
5.2. Charakterystyka badanej próby metodą CATI.....	171
5.3. Pojęcie outplacementu .....	173
5.4. Formy outplacementu .....	174
5.5. Korzyści z wdrażania outplacementu .....	178
5.6. Bariery wdrażania outplacementu.....	182
5.7. Czynniki rozwoju działań outplacementowych .....	186
5.7.1. Ocena doradztwa zawodowego .....	186
5.7.2. Ocena wsparcia psychologicznego .....	193
5.7.3. Ocena wsparcia szkoleniowego .....	197
5.8. Wnioski – outplacement dla pracowników organizacji .....	205
5.9. Rekomendacje – outplacement dla pracowników organizacji.....	207
SPIS WYKRESÓW .....	211
SPIS TABEL .....	213
SPIS RYSUNKÓW .....	213
BIBLIOGRAFIA .....	214
O AUTORACH .....	227

## WPROWADZENIE

Gospodarka Unii Europejskiej stoi w obliczu największego w jej historii kryzysu, który wymusi w najbliższych latach restrukturyzację 20% firm, w tym zwolnienia grupowe i wzrost bezrobocia. Czerpanie z doświadczeń innych krajów w zakresie wprowadzania działań outplacementowych daje województwu podlaskiemu szansę szybszego pokonania trudności i nadrobienia zaległości. Oczywiście organizacje nie mogą bez refleksji wdrażać doświadczenia innych krajów, zasadne jest raczej wypracowanie nowych rozwiązań w zakresie wdrażania programu outplacementu, dostosowanych do potrzeb polskich przedsiębiorstw.

Programy takie składają się zarówno z doradztwa zawodowego, szkolenia czy pośrednictwa pracy, jak i ze wsparcia psychologicznego. Realizacja kompleksowych programów outplacementu zwiększa efektywność wsparcia. Jednak by prawidłowo przygotować taki program, niezbędne jest zrozumienie specyficznych potrzeb odbiorcy outplacementu oraz dostosowanie do nich specyficznych instrumentów, co może zwiększyć efektywność samego outplacementu.

Jak się okazuje, w warunkach polskich najczęściej działania outplacementowe skierowane są na pracownika, co zwykle prowadzi do przesunięcia akcentu ze wsparcia firmy na profilaktykę bezrobocia, a w związku z tym niewiele mają one wspólnego ze wsparciem restrukturyzacji firmy. Taka sytuacja sprawia, że firmy coraz częściej rozumieją outplacement jako odprawę dla pracownika, poprawiającą ich relacje ze związkami zawodowymi. Doraźne rozładowanie napięć społecznych i ochrona wizerunku firmy nie może jednak być celem outplacementu, który zawsze musi kreować długofalowe korzyści dla rynku pracy.

Na rynku brak ogólnodostępnych narzędzi oceniających potencjał do zmiany w oparciu o istniejące w firmie kompetencje. Dostępne usługi są kosztowne, przez co pomijane w kryzysie. Podobnie, jeśli chodzi o ogólnodostępne narzędzia budowania strategii zmiany w kryzysie. W efekcie firmy nie modernizują się, lecz ograniczają swoją działalność, zwiększając bezrobocie i tracąc siły na pokonanie kryzysu.

W kontekście powyższych konieczne jest wypracowanie ogólnodostępnych narzędzi, które pozwoliłyby z jednej strony na wypraco-

wanie przez każdą organizację jej modelu samodzielnego uczenia się. Niezbędne są narzędzia zarządzania kompetencjami firmy w obliczu zmiany, jak również i takie, które pozwoliłyby organizacjom na wypracowanie dostępnych narzędzi ewaluacyjnych umożliwiających samoocenę i diagnozę kompetencji w firmie.

Trafne rekomendacje w zakresie najbardziej właściwych form narzędzi do tworzenia programów outplacementowych w województwie podlaskim wymagały dokonania wstępnej diagnozy aktualnego stanu wiedzy na ten temat wśród przedstawicieli pracodawców, jak i pracowników. W związku z powyższym przeprowadzone zostały badania i opracowano niniejszą publikację. Została ona przygotowana na podstawie wyników badań ilościowych i jakościowych, które zostały przeprowadzone od października do grudnia 2012 r. w ramach projektu „**PI-PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE – testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu**”, realizowanego na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, w ramach działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, poddziałanie 8.1.1 wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Głównym celem badań, których wyniki zostały przedstawione w tej publikacji, było zidentyfikowanie barier i potencjałów rozwoju narzędzi outplacementowych: diagnostycznych, szkoleniowych oraz doradczych, w podlaskich przedsiębiorstwach. W pierwszej kolejności zostały zrealizowane badania polegające na analizie danych zastanych metodą *desk research*. Następnie przeprowadzono badania ilościowe (metodą CATI) oraz jako ich uzupełnienie badania jakościowe z zastosowaniem metody zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) i indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). W badaniach CATI wśród przedstawicieli przedsiębiorstw wzięło udział 200 osób, podobnie w badaniach przy zastosowaniu tej metody, które zostały przeprowadzone wśród pracowników organizacji, zostało przeprowadzone 200 wywiadów. Ponadto przeprowadzono 6 FGI wśród przedstawicieli przedsiębiorstw i osób pracujących jako psycholodzy, doradcy i trenerzy, także jako pracownicy firm. Zaś 6 wywiadów pogłębionych (IDI) przeprowadzono z przedstawicielami instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorcami.

Monografia składa się z pięciu rozdziałów. Pierwszy z nich został poświęcony teoretycznym aspektom outplacementu. Zostało w nim zdefiniowane to pojęcie. Poza tym przedstawiono podstawowe uregulowania prawne w tym zakresie, a także ukazano przebieg procesu i narzę-

dzia, jakie można stosować w ramach działań outplacementowych. W kolejnych dwóch rozdziałach zostały przedstawione zagadnienia outplacementu z punktu widzenia organizacji oraz jej pracowników. W rozdziale drugim skupiono się na tych cechach procesu outplacementu, które są kluczowe dla przedsiębiorstw. Ukazano wpływ działań outplacementowych na zapobieganie utracie kompetencji kluczowych oraz ukazano kryteria, według których są najczęściej podejmowane decyzje związane ze zwalnianiem pracowników. Przedstawiono, jakiego rodzaju korzyści mogą z outplacementu uzyskać przedsiębiorcy oraz jakie przeszkody stoją na drodze do osiągnięcia ich. W rozdziale trzecim skupiono się na outplacementcie z perspektywy pracownika organizacji. Zwrócono uwagę na znaczenie pracy zawodowej w życiu każdego człowieka. Przedstawiono czynniki, które wpływają na efektywności zasobów pracy w organizacji. Ukazano ponadto, jakie konsekwencje niesie stan bezrobocia zarówno dla samych bezrobotnych, jak i społeczeństwa. Poza tym zaprezentowano czynniki, które kształtują postawy osób bezrobotnych wobec aktywności zawodowej. Następnie wskazano korzyści, jakie w kontekście sytuacji zwalniania pracowników może nieść realizacja projektów programów outplacementowych. W rozdziale czwartym opracowania uwaga została poświęcona wynikom badań, jakie przeprowadzono wśród przedstawicieli organizacji. Przedstawiono stan wiedzy respondentów na temat outplacementu, jego form i korzyści, jakie mogą płynąć z wdrażania go. Dokonano ponadto analizy wyników badań na temat barier, jakie są dostrzegane przez podlaskich przedsiębiorców. Następnie ukazano, jaki jest zdaniem badanych wpływ wsparcia doradczego, działań z zakresu restrukturyzacji i potrzeb szkoleniowych, na rozwój programów outplacementowych. Podobnie w rozdziale ostatnim – piątym – przedstawiono wyniki badań ilościowych i jakościowych. Respondenci będący pracownikami lub byłymi pracownikami przedsiębiorstw, a także przedstawiciele instytucji wspierających rynek pracy, zostali zbadani pod kątem ich stanu wiedzy na temat outplacementu oraz jego narzędzi. Pytano ich ponadto, podobnie jak przedstawicieli firm, o korzyści i bariery z wdrażania outplacementu. Natomiast w przedostatniej części tego rozdziału skupiono się na czynnikach z zakresu doradztwa zawodowego, wsparcia psychologicznego i szkoleń, które mogłyby przyczynić się do wdrożenia programów outplacementowych. Każdy z podrozdziałów kończą wnioski oraz rekomendacje ważne z punktu widzenia specyfiki wdrażania outplacementu.

Wnioski uzyskane z przeprowadzonych analiz mogą być odniesione do problematyki outplacementu w województwie podlaskim, jed-



nakże znaczna ich część także powinna być rozpatrywana z punktu widzenia problematyki rozwoju outplacementu w Polsce.

*Magdalena Klimczuk-Kochańska*

# ROZDZIAŁ I

## OUTPLACEMENT JAKO INSTRUMENT WSPOMAGANIA FUNKCJONOWANIA RYNKU PRACY

### 1.1. Istota outplacementu

Termin „outplacement” stanowi połączenie dwóch angielskich słów: *out* oraz *placement*. Pierwsze słowo – *out* – tłumaczone jest jako „poza, na zewnątrz”. Słowo *placement* oznacza „umieszczenie, umieszczenie”. Łącznie oba oznaczają w języku polskim „umieszczenie na zewnątrz” zwalnianych pracowników lub ich ulokowanie na nowych stanowiskach pracy poza przedsiębiorstwem dotychczasowego pracodawcy.

W literaturze przedmiotu spotkać się można z takimi określeniami, jak: *job search counseling services*, co można tłumaczyć jako „usługi w zakresie poszukiwania pracy”; *career management counseling*, czyli „doradztwo z zakresu zarządzania karierą zawodową”; lub *career transition services*, które w języku polskim znaczy „zarządzanie zmianami w karierze”. Ponadto funkcjonują pojęcia: *career planning* – planowanie kariery, *career change coaching* – wspomaganie zmian w karierze zawodowej. Inne terminy, które są bliskie powyższym, to *executive outplacement* czy *executive career coaching*. Są to działania outplacementowe odnoszące się do kadry kierowniczej organizacji<sup>1</sup>.

W języku polskim najczęściej stosuje się zamiennie pojęcia „outplacement” i „zwolnienia monitorowane”. Spotykane są również następujące określenia: „system łagodnych zwolnień”, „kompleksowa pomoc udzielana osobom zwalnianym”, „wsparcie pracodawcy i pracownika w okresie restrukturyzacji”, „program adaptacji zawodowej”, „program aktywizacji zawodowej”, „program kontynuacji karie-

---

<sup>1</sup>Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, s. 10.

ry”<sup>2</sup>. Można też spotkać się z użyciem pojęcia „derekrutacja”, rozumianym jako „wytrudnianie”, zamiast zwalniania pracowników.

Podobnie jak zidentyfikowanie właściwego pojęcia, tak i zdefiniowanie jego zawartości okazuje się być niełatwym zadaniem, ze względu na liczne definicje występujące w literaturze przedmiotu. W zasadzie jednak outplacement może być rozumiany jako zwolnienia, którym towarzyszy podejmowanie przez organizację działań służących pomocą odchodzącym pracownikom. Są to przede wszystkim: doradztwo, przekwalifikowanie i poszukiwanie nowego miejsca pracy. Dzięki temu możliwe jest złagodzenie skutków odejścia takich osób z pracy.

L. Konarski podkreśla, że w sytuacji konieczności przeprowadzenia redukcji zatrudnienia uruchomienie programu outplacementu zapobiega lub znacznie ogranicza niezdrową konkurencję i konflikty wśród zagrożonych zwolnieniem pracowników. Ponadto pozwala nadzorować ich zachowania w trakcie trwania okresu wypowiedzenia, zmniejsza poczucie zagrożenia, frustracji i niepowodzenia wśród zwalnianych. Ze strony dotychczasowego pracodawcy zwalniany otrzymuje wsparcie w postaci rekomendacji, dodatkowych porad i szkoleń. Ma możliwość skorzystania z usług profesjonalistów, rzetelnie przygotowanych analiz rynku pracy, ocen rozwoju branż, sytuacji gospodarczej kraju, trendów rozwojowych, zapotrzebowania na określonych specjalistów<sup>3</sup>. J. Strużyńska i E. Madej, podobnie do powyższego, zwracają uwagę, że outplacement to grupa zorganizowanych przez profesjonalistów działań, jednocześnie jednak podkreślają, że są one najczęściej finansowane i autoryzowane przez firmę zwalniającą pracowników, która ma pomóc zwalnianym w oswojeniu się z nową sytuacją i skutecznym ulokowaniu się w interesującym dla nich nowym miejscu pracy<sup>4</sup>.

W słowniku „Szczegółowego Opisu Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki” outplacement zdefiniowany został właściwie poprzez instrumenty, przy pomocy których może być prowadzony, gdyż

---

2 A. Binda, *Skąd pochodzi i jak zmienia się pojęcie outplacementu*, L.Grant HR Consulting, [www.lgrant.com/skad-pochodzi-i-jak-zmienia-sie-pojecie-outplacement-](http://www.lgrant.com/skad-pochodzi-i-jak-zmienia-sie-pojecie-outplacement-) [8.08.2012].

3 J. Borkowski, M. Dyrda, L. Konarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii, zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Elipsa, Warszawa 2001, s. 90, [cyt. za:] M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 111.

<sup>4</sup> J. Strużyńska, E. Madej, B. Stokłosa, *Przewodnik po outplacement*, Rudzka Agencja Rozwoju Inwestor, Ruda Śląska 1999, [cyt. za:] *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, op. cit., s. 6.

są to „Usługi rynku pracy świadczone na rzecz pracownika, będącego w okresie rozwiązania umowy o pracę lub zagrożonego wypowiedzeniem. Outplacement może obejmować w szczególności: doradztwo zawodowe i psychologiczne, pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy, finansowanie szkoleń, kursów doszkalających, pomoc w zmianie miejsca zamieszkania, środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej”<sup>5</sup>.

Inne podejście proponuje M. Armstrong, według którego zwolnienia monitorowane to programy, które mają wspierać zwalnianych pracowników poprzez doradztwo, pomoc w ponownym określaniu możliwości rozwoju swojej kariery i celów pracy oraz zapewnienie wskazówek dotyczących osiągania tych celów<sup>6</sup>. M. Juchnowicz określa zaś outplacement szerzej, bez wskazywania stosowanych instrumentów, jako „zaplanowany program działań, którego celem jest skuteczne zarządzanie programem zwolnień pracowników oraz ograniczenie wpływu negatywnych skutków decyzji personalnych na ocenę i reputację firmy w jej otoczeniu biznesowym”<sup>7</sup>.

Jeszcze szerszą i bardziej szczegółową definicję proponuje K. Makowski, twierdząc, iż outplacement to: „system wszechstronnej i kompleksowej opieki: menedżerskiej, organizacyjno-prawnej, instytucjonalnej, psych-socjologicznej, a w razie potrzeby – również medycznej nad osobami zwalnianymi z pracy, mający na celu ograniczanie wszelkiego rodzaju dolegliwych skutków redukcji zatrudnienia i w maksymalnym stopniu ułatwiający im przyszłą aktywizację zawodową”<sup>8</sup>.

Przy próbach definiowania outplacementu zwraca uwagę fakt, że działania te mają przede wszystkim na celu złagodzenie skutków restrukturyzacji zatrudnienia i związanych z tym zwolnień pracowników. Wynika z powyższych, że outplacement to nowoczesny instrument, który wspomaga funkcjonowanie rynku pracy. Jego rolą jest z jednej strony pokonanie stresu wywołanego utratą lub brakiem zatrudnienia. Z drugiej

---

<sup>5</sup> Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 2010, s. 346.

<sup>6</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 426.

<sup>7</sup> M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 176.

<sup>8</sup> K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001, s. 167, [cyt. za:] A. Ludwiczynski, *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, op. cit., s. 225.

zaś – stymulowanie do sprawnego wejścia na zewnętrzny rynek pracy. Programy outplacementowe prowadzone są przez specjalistów z obszaru kreowania zmiany: doradców zawodowych, pośredników pracy, psychologów i innych<sup>9</sup>.

Według A. Pocztowskiego istotą outplacementu jest dostarczenie przez pracodawcę zwalnianym pracownikom wsparcia wykraczającego poza świadczenia wynikające z obowiązującego prawa pracy<sup>10</sup>. Podobnie J. Religa i A. Kicior twierdzą, iż: „rolą outplacementu jest stymulowanie do sprawnego wejścia na zewnętrzny rynek pracy i pokonania stresu, wywołanego utratą bądź brakiem zatrudnienia. Idea zwolnień monitorowanych jest taka, że pracodawca oferuje coś więcej niż standardowe, minimalnie wymagane przez powszechnie obowiązujące przepisy prawa pracy świadczenia”<sup>11</sup>. Zwolnienia monitorowane mają łagodzić skutki odejścia z pracy, aktywnie wspierać zwalniane osoby oraz wywierać pozytywny wpływ na pracowników pozostających w firmie. W zależności od właściwości mogą to być programy dzielone np. na indywidualne i grupowe, wewnętrzne i zewnętrzne, wąskie i szerokie, akcyjne i systematyczne. Zwolnienia monitorowane stanowią przykład strategii „wygrana-wygrana”, gdyż korzyści mają z nich czerpać i pracodawca, i pracownik, poprzez ukierunkowanie działań na przyszłość, wyeksponowanie porady i pomocy, a nie roszczeń oraz ułatwienie odreagowania sytuacji kryzysowej<sup>12</sup>.

Jak zauważa A. Ludwiciński, outplacement ma stanowić inwestycję gwarantującą porozumienie społeczne<sup>13</sup>. Program taki ma łagodzić negatywne emocje towarzyszące zmianom organizacyjnym, zmniejszać ryzyko powstania otwartych konfliktów, ograniczać spadek wydajności pracy i ryzyko odejścia z firmy najbardziej wartościowych pracowników. Podobnie K. Schwał i K.G. Seipel podkreślają, że outplacement oferuje możliwość „zgodnego z umową społeczną” zwolnienia zasłużonych pracowników, w rezultacie którego powinno dojść do dynamiczne-

---

<sup>9</sup> J. Religa, A. Kicior, *Outplacement jako wyspecjalizowana usługa doradcza w kontekście polskich uwarunkowań prawnych, społecznych i ekonomicznych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2/2010, s. 105.

<sup>10</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 168-169.

<sup>11</sup> J. Religa, A. Kicior, *Outplacement jako wyspecjalizowana usługa doradcza...*, op. cit., s. 105.

<sup>12</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, op. cit., s. 168-169.

<sup>13</sup> A. Ludwiciński, *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, op. cit., s. 225.

go „nakręcenia rozwoju” i przedsiębiorstwa, i pracowników<sup>14</sup>. Co za tym idzie, nie powinno być tych, którzy stracili, tylko wygrani.

Programy pomocy zwalnianym pracownikom mają też sprawić, iż – paradoksalnie – osoby te będą bardziej przywiązane do przedsiębiorstwa mimo opuszczenia jego struktur. Potencjalnie outplacement może być bowiem kształtowany tak, by nowe miejsce pracy osoby zwalnianej było powiązane z dotychczasową firmą<sup>15</sup>. W takiej sytuacji zwolnienie monitorowane może być nawet traktowane jako pewnego rodzaju awans, szansa na większą samodzielność i innowacyjność w wykonywaniu dotychczasowych zadań. Przykładem może być tu tworzenie firm satelickich świadczących usługi na rzecz firmy-matki.

## **1.2. Uregulowania prawne outplacementu w Polsce**

Zwolnienia pracowników wynikające zarówno z powodu upadku przedsiębiorstwa, jak i te odnoszące się do ich restrukturyzacji, zostały w Polsce uregulowane prawnie. Zakres wsparcia przewidziany w tych sytuacjach jest zależny od okoliczności, w jakich zachodzą procesy zwolnienia pracowników. By zidentyfikować formy wsparcia i odniesienia ich do praktyki outplacementu, poniżej dokonano analizy wybranych regulacji polskiego prawa.

W kontekście upadłości przedsiębiorstw wsparcie byłych pracowników udzielane jest w ramach Kodeksu pracy, Ustawy z 13 lipca 2006 roku o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy<sup>16</sup> oraz Ustawy z 28 lutego 2003 roku, Prawo upadłościowe i naprawcze<sup>17</sup>.

Jeśli chodzi o zwolnienia w wyniku upadłości przedsiębiorstwa, reguluje je Kodeks pracy w art. 36. Zostało w nim zapisane, że jeżeli wypowiedzenie pracownikowi umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony następuje z powodu ogłoszenia upadłości lub likwidacji przedsiębiorstwa albo z innych przyczyn nie dotyczących pracowników, pracodawca może w celu wcześniejszego rozwiązania umowy o pracę skrócić okres trzymiesięcznego wypowiedzenia, najwyżej jednak do jednego

---

<sup>14</sup> K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 239.

<sup>15</sup> Por. D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010, s. 118.

<sup>16</sup> Ustawa z 13 lipca 2006 roku o ochronie roszczeń pracowniczych niewypłacalności pracodawcy, Dz.U. z 2006 r. nr 158, poz. 1121.

<sup>17</sup> Ustawa z 28 lutego 2003 roku, Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz.U. z 2009 r. nr 175, poz. 1361, ze zm.

miesiąca. Wówczas pracownikowi przysługuje odszkodowanie w wysokości wynagrodzenia za pozostałą część okresu wypowiedzenia.

Kolejnym ważnym aktem prawnym jest Ustawa z 13 lipca 2006 roku o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy, która stanowi podstawę prawną Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Fundusz jest finansowany ze składek płatowanych przez pracodawców, windykacji i zwrotów środków od pracodawców oraz z innych dochodów. Jego głównym celem jest zagwarantowanie wypłaty świadczeń dla pracowników w sytuacji niewypłacalności pracodawcy. Ustawa wyznacza również kolejność dochodzenia roszczeń przez pracowników. Na początku wypłacane są wynagrodzenia, następnie – świadczenia finansowe wymienione w Kodeksie pracy, takie jak odprawy czy wynagrodzenie za czas zwolnienia chorobowego. Roszczenia te podlegają zaspokojeniu za okres nie dłuższy niż trzy miesiące poprzedzające datę wystąpienia niewypłacalności pracodawcy. Łączna kwota świadczeń za okres jednego miesiąca nie może przekraczać przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia z poprzedniego kwartału.

Inną regulacją, jeśli chodzi o sytuację upadłości przedsiębiorstwa, jest Ustawa z 28 lutego 2003 roku, czyli Prawo upadłościowe i naprawcze. Ustawa ta określa zasady wspólnego dochodzenia roszczeń wierzycieli od niewypłacalnych dłużników będących przedsiębiorcami lub osobami fizycznymi nieprowadzącymi działalności gospodarczej, których niewypłacalność powstała wskutek wyjątkowych i niezależnych od nich okoliczności. Odnosi się również do kwestii skutków ogłoszenia upadłości oraz zasad postępowania naprawczego wobec przedsiębiorców zagrożonych niewypłacalnością.

Ustawa ta przewiduje dwa rodzaje procedur, które mogą być stosowane w odniesieniu do niewypłacalnego pracodawcy. Są to upadłość dłużnika z możliwością zawarcia układu oraz upadłość obejmująca likwidację majątku dłużnika. Pierwsza z nich umożliwia zawarcie układu z dłużnikami oraz dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa pod warunkiem przedstawienia przez nie propozycji układowych wraz z propozycjami finansowania postanowień zapisanych w układzie. Druga procedura przewiduje zaś upadłość przedsiębiorstwa z przekazaniem majątku wierzycielom. W tym przypadku definiowana jest kolejność zaspokajania wierzycieli i kategorie należności: pierwsza kategoria obejmuje takie należności, jak koszty postępowania upadłościowego, zobowiązania wynikające z umów o pracę, np. należności alimentacyjne, renty, świadczenia chorobowe czy też zobowiązania względem Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Jak wynika z powyższych, w

związku z upadłością przedsiębiorstwa następuje dokonanie zapłaty odpraw czy zaspokojenie roszczeń do świadczeń z odpowiedniego funduszu. Takie działania jednak nie oznaczają wsparcia pracowników, mimo że upadek podmiotu nie wynika z przyczyn zależnych od pracowników zatrudnionych w danym podmiocie.

Inną sytuacją jest restrukturyzacja przedsiębiorstwa, w wyniku której następuje redukcja etatów. W obliczu kryzysu gospodarczego jest to dość częsta praktyka. Wynika to najczęściej z faktu, iż redukcje etatów są najpopularniejszym w Polsce sposobem poprawiania kondycji przedsiębiorstw. Prawo w tym przypadku podaje dwa instrumenty zarządzania procesem zwolnień oraz jego kontroli: zwolnienia grupowe oraz zwolnienia monitorowane.

Aktem prawnym stosowanym w tej sytuacji jest Ustawa z 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników<sup>18</sup>. Co ważne, jej przepisy stosuje się do przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 20 osób. Zwolnienia grupowe są definiowane jako zwolnienie w okresie 30 dni:

- 10 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia mniej niż 100 osób;
- 10% pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 100, jednakże mniej niż 300 osób;
- 30 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 300 lub więcej osób.

W celu określenia całkowitego poziomu zatrudnienia w przedsiębiorstwie pod uwagę brane są wszystkie rodzaje umów o pracę: na czas nieokreślony, na czas określony, na okres próbny i umowy na czas wykonania określonej pracy. Uwzględnia się przy tym osoby czasowo nieobecne w pracy, korzystające z różnego rodzaju urlopów, np. urlopów zdrowotnych, naukowych czy też odbywające służbę wojskową, a także osoby będące w okresie wypowiedzenia umowy o pracę. Te same zasady stosuje się do zwolnień grupowych, których celem nie jest redukcja zatrudnienia, lecz które są związane z wewnętrznymi zmianami w przedsiębiorstwie, zatrudnianiem nowych pracowników posiadających inne kwalifikacje czy też dostosowywaniem możliwości firmy do sytuacji gospodarczej.

---

<sup>18</sup> Ustawa z 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników, Dz.U. z 2003 r. nr 90, poz. 844.



Jednak gdy zwolnienia grupowe dotyczą pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, pracodawca musi podać przyczyny zwolnienia. Takiej konieczności nie ma, gdy zwolnienia grupowe dotyczą osób zatrudnionych na czas określony. Wówczas przyczyny zwolnienia może zbadać sąd, a jeśli okaże się, że były one związane z wewnętrznymi zmianami w przedsiębiorstwie, pracodawca jest zobowiązany wypłacić takim pracownikom odprawy.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ważną stroną takich działań są związki zawodowe. Pracodawca jest zobowiązany bowiem skonsultować zamiar przeprowadzenia zwolnienia grupowego z zakładowymi organizacjami związkowymi. Konsultacje dotyczą w szczególności możliwości uniknięcia lub zmniejszenia rozmiaru zwolnienia grupowego oraz spraw pracowniczych związanych z tym zwolnieniem.

Jeśli u danego pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe, to uprawnienie do zawarcia porozumienia przysługuje przedstawicielom pracowników wyłonionym w trybie przyjętym u danego pracodawcy, np. tzw. radzie pracowników. W pozostałych przypadkach pracodawca reguluje zasady zwolnień grupowych w regulaminie. W sytuacji wystąpienia takich zwolnień powiatowy urząd pracy musi zostać powiadomiony o planowanych zwolnieniach oraz o wszystkich innych kwestiach z nim związanych, o których pracodawca informuje związki zawodowe. Zwalnianym pracownikom przysługuje odprawa, zwykle będąca częścią większego pakietu odprawowego, który jest negocjowany indywidualnie na poziomie przedsiębiorstwa.

Co ważne, w razie ponownego zatrudniania pracowników w tej samej grupie zawodowej pracodawca w pierwszej kolejności ma zatrudnić pracownika, z którym rozwiązał stosunek pracy w ramach zwolnienia grupowego, jeżeli zwolniony pracownik zgłosi zamiar podjęcia zatrudnienia u tego pracodawcy w ciągu roku od dnia rozwiązania z nim stosunku pracy. Jednak w przypadku ponownego zatrudnienia pracodawca nie musi oferować pracownikowi takich samych warunków pracy, w tym wynagrodzenia.

Z krótkiej analizy kilku uregulowań prawnych wynika, że również w przypadku zwolnień grupowych nie ma żadnego innego – poza finansowym – wsparcia pracowników. Można stwierdzić, że powyższe rozwiązania ustawowe wskazują na brak odpowiedniego wsparcia dla pracowników, którzy zostają bez pracy. Dla przedsiębiorcy rozwiązania te i tak są wydatkiem, który jest ponoszony w związku z upadłością czy zmniejszeniem zatrudnienia. Jednak chociażby ze względu na aspekty

wizerunkowe – szczególnie w przypadku przedsiębiorstw, które pozostają na rynku – sytuacja taka wydaje się nie być korzystna.

Celem zmian w tym zakresie z punktu widzenia ustawodawcy niezbędne okazało się wprowadzenie rozwiązań idących dalej, dzięki którym pracownicy nie będą pozostawieni sami sobie. Uregulowaniem odnoszącym się do powyższych kwestii jest przyjęta w 2004 roku ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy<sup>19</sup>. W jej treści można doszukać się wskazań co do tego, jak należy przeprowadzać działania, które można określić jako usługi określane mianem outplacementu. Ustawa ta wprowadziła pojęcie zwolnień monitorowanych. Dotyczą one zwolnień co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy. W tabeli 2. znalazły się porównania zwolnień grupowych i zwolnień monitorowanych.

**Tabela 1. Różnice pomiędzy zwolnieniami grupowymi i monitorowanymi**

Wyszczególnienie	Zwolnienia grupowe	Zwolnienia monitorowane
Podstawa prawna	Ustawa z 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników (Dz.U. nr 90, poz. 844)	Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz jej nowelizacja z 1 lutego 2009 r. (Dz.U. nr 69, poz. 414 z późn. zm.)
Liczba pracowników przewidzianych do zwolnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 10 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia mniej niż 100 osób</li> <li>– 10% pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 100, ale mniej niż 300 osób</li> <li>– 30 pracowników, gdy pracodawca zatrudnia co najmniej 300 lub więcej osób</li> </ul>	– zamiar zwolnienia 50 pracowników w okresie 3 miesięcy
Obowiązki pracodawcy wobec pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– obowiązek podania przyczyn, gdy dotyczy osób zatrudnionych na umowę o pracę na czas nieokreślony</li> <li>– obowiązek konsultacji zamiaru zwolnień z organizacjami związkowymi (m.in. przyczyn</li> </ul>	– obowiązek zapewnienia usług rynku pracy w formie programu (outplacement) dla pracowników przewidzianych do zwolnienia lub zwolnionych w okresie 6 miesięcy po zwolnieniu

<sup>19</sup> Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.

Wyszczególnienie	Zwolnienia grupowe	Zwolnienia monitorowane
	ny, propozycja kryteriów doboru do zwolnienia) – zwalnianym pracownikom przysługuje odprawa – pracownik ma prawo (jeśli zgłosił chęć ponownego zatrudnienia u tego samego pracodawcy) wrócić do pracy przy nowym naborze. – Pracodawca nie ma obowiązku zaoferowania tych samych warunków pracy i wynagrodzenia	Te usługi rynku pracy to: pośrednictwo i doradztwo zawodowe, wsparcie psychologiczne, szkolenia, stypendium szkoleniowe, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy (instrument może być stosowany nie tylko wobec bezrobotnych, ale także wobec osób w okresie wypowiedzenia)
Obowiązek zgłoszenia do odpowiedniej instytucji	– zakładowe organizacje związkowe – przedstawiciele pracowników – powiatowy urząd pracy	– powiatowy urząd pracy

Źródło: M. Korsak, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, FISE, Warszawa 2009, s. 5.

Jak wynika z tabeli, pracodawca przeprowadzający zwolnienia monitorowane jest przede wszystkim zobowiązany uzgodnić z powiatowym urzędem pracy właściwym dla siebie zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników. Uzgodnienia te dotyczą w szczególności sposobu realizacji takich działań, jak: pośrednictwo pracy; poradnictwo zawodowe; szkolenia; oraz pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy. Ich bliższe cechy zostały przedstawione w tabeli 3.

**Tabela 2. Charakterystyka usług outplacementu**

Usługa	Charakterystyka usługi
Pośrednictwo pracy (art. 36, ust. 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– udzielanie pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia oraz pracodawcom w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach zawodowych;</li> <li>– pozyskiwanie ofert pracy;</li> <li>– upowszechnianie ofert pracy, w tym przez przekazywanie ich do internetowej bazy ofert pracy udostępnianej przez ministra właściwego do spraw pracy;</li> <li>– udzielanie pracodawcom informacji o kandydatach do pracy, w związku ze zgłoszoną ofertą pracy;</li> <li>– informowanie bezrobotnych i poszukujących pracy oraz pracodawców o aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy;</li> <li>– inicjowanie i organizowanie kontaktów bezrobotnych i poszukujących pracy z pracodawcami;</li> <li>– współdziałanie powiatowych urzędów pracy w zakresie wy-</li> </ul>

Usługa	Charakterystyka usługi
	<p>miany informacji o możliwościach uzyskania zatrudnienia i szkolenia na terenie ich działania;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– informowanie bezrobotnych o przysługujących im prawach i obowiązkach.</li> </ul>
Poradnictwo zawodowe (art. 38 ust. 1)	<p>Udzielanie bezrobotnym i poszukującym pracy pomocy w wyborze odpowiedniego zawodu i miejsca zatrudnienia, w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– udzielanie informacji o zawodach, rynku pracy oraz możliwościach szkolenia i kształcenia;</li> <li>– udzielanie porad z wykorzystaniem standaryzowanych metod ułatwiających wybór zawodu, zmianę kwalifikacji, podjęcie lub zmianę zatrudnienia, w tym badanie zainteresowań i uzdolnień zawodowych;</li> <li>– kierowanie na specjalistyczne badania psychologiczne i lekarskie umożliwiające wydawanie opinii o przydatności zawodowej do pracy i zawodu albo kierunku szkolenia;</li> <li>– inicjowanie, organizowanie i prowadzenie grupowych porad zawodowych dla bezrobotnych i poszukujących pracy.</li> </ul> <p>Udzielanie pracodawcom pomocy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– w doborze kandydatów do pracy spośród bezrobotnych i poszukujących pracy;</li> <li>– we wspieraniu rozwoju zawodowego pracodawcy i jego pracowników przez udzielanie porad zawodowych.</li> </ul>
Szkolenia (art. 2 ust. 1 pkt. 37)	<p>Pozaszkolne zajęcia mające na celu uzyskanie, uzupełnienie lub doskonalenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych lub ogólnych, potrzebnych do wykonywania pracy, w tym umiejętności poszukiwania zatrudnienia.</p>
Pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy (art. 39 ust. 1)	<p>Przygotowywanie bezrobotnych i poszukujących pracy do lepszego radzenia sobie w poszukiwaniu i podejmowaniu zatrudnienia, w szczególności przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– uczestnictwo w szkoleniu z zakresu umiejętności poszukiwania pracy;</li> <li>– uczestnictwo w zajęciach aktywizacyjnych;</li> <li>– dostęp do informacji i elektronicznych baz danych służących uzyskaniu umiejętności poszukiwania pracy i samozatrudnienia.</li> </ul>

Źródło: Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy; [cyt. za:] A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010, s. 8-9.

Warto podkreślić, że ustawodawca nie daje szczegółowych wytycznych co do dokładnej zawartości programów wsparcia dla zwalnianych pracowników oraz sposobu ich wdrażania<sup>20</sup>. Co za tym idzie, pozo-

<sup>20</sup> A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010, s. 9.

stawia pracodawcy swobodę wyboru działań. Oznacza to, że programy outplacementowe za każdym razem powinny być „szyte na miarę” i dostosowane do możliwości finansowych i organizacyjnych pracodawcy, indywidualnych potrzeb zwalnianych pracowników, a także sytuacji na lokalnym rynku pracy.

Zgodnie z ustawą pracodawca zamierzający dokonać zwolnień monitorowanych jest zobowiązany podjąć działania polegające na zapewnieniu usług rynku pracy realizowanych w formie programu pracownikom przewidzianym do zwolnienia, będącym w trakcie wypowiedzenia lub w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego. Program może być realizowany przez powiatowy urząd pracy, agencję zatrudnienia lub instytucję szkoleniową. Należy zaznaczyć, że właśnie w tym akcie prawnym po raz pierwszy w polskim prawodawstwie pojawiły się zapisy dotyczące świadczenia usług poradnictwa i pośrednictwa zawodowego oraz szkoleń dla osób pracujących – zgodnie z zapisem ustawowym dla „osób poszukujących pracy”, a nie tylko bezrobotnych. Pracodawca wypłaca co miesiąc zwolnionemu pracownikowi, na podstawie zawartej z nim umowy, świadczenie szkoleniowe. Powinno ono być w wysokości równej wynagrodzeniu pracownika, nie wyższej jednak niż 200% minimalnego wynagrodzenia za pracę<sup>21</sup>. Powiatowy urząd pracy refunduje pracodawcy część składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe finansowane ze środków własnych pracodawcy. Te regulacje nie odnoszą się jednak do wcześniej przedstawionych zwolnień grupowych.

Jak już wcześniej wskazano, zarówno w przypadku zwolnień grupowych, jak i monitorowanych, pracodawca ma obowiązek zgłoszenia ich do urzędu pracy<sup>22</sup>. Zgodnie z zapisami Ustawy z 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników, pracodawca jest zobowiązany najpierw dość ogólnie zawiadomić na piśmie właściwy powiatowy urząd pracy o przyjętych ustaleniach dotyczących grupowego zwolnienia. Następnie, gdy do zwolnień dochodzi, ma podać szczegółowe dane, w tym m.in. dotyczące liczby zatrudnionych i zwalnianych, przyczyny, okresu.

Jako przykład przedstawiono opis zgłoszeń zwolnień grupowych w województwie podlaskim. Na przestrzeni od stycznia 2007 r. do sierp-

---

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 21.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 8.

nia 2012 r. najwięcej osób zgłoszonych do zwolnień było w roku 2009<sup>23</sup> – 1619, spośród których 1476 zostało zwolnione. W roku tym również najwięcej, bo 41, zakładów dokonało zgłoszenia zwolnienia; niektóre z podmiotów zgłosiły się więcej niż raz do powiatowych urzędów pracy.

W roku 2007 najwięcej zwolnionych to 170 osób w branży włókienniczej. Rejestracja tego zwolnienia miała miejsce w powiatowym urzędzie pracy (PUP) w Białymstoku. W roku 2008 większe, bo wynoszące 264 osób, zgłoszenie zwolnienia do PUP w Białymstoku zostało wniesione przez przedsiębiorstwo z branży cukierniczej. Spośród tych osób zwolniono 183 pracowników. Inne duże zwolnienie miało miejsce w branży związanej z produkcją mebli – zgłoszone zostało przez zakład pracy w PUP Hajnówka. Było to 184 osób, z których 70 zwolniono. Największe odnotowane zwolnienie miało miejsce w roku 2009 do PUP w Białymstoku przez podmiot z branży naprawy taboru kolejowego – wówczas zwolniono 727 osób. W tym roku miało miejsce także duże zwolnienie pracowników w przedsiębiorstwie z sektora przemysłu mięsnego, które zostało dokonane w PUP Kolnie. Dotyczyło ono 265 osób. W roku 2010 miały miejsce najmniejsze zwolnienia w województwie podlaskim. Najwięcej, bo 98 osób, zgłoszono do zwolnienia w branży ubezpieczenia, natomiast 97 osób – w branży produkcji wyrobów z drewna. Zwolnienia w służbie zdrowia w roku 2011 dotyczyły 164 osób. Drugie znaczące zwolnienie miało miejsce w zakładzie pracy z branży budowlanej. Firma zgłosiła 130 pracowników do zwolnienia. Oba zgłoszenia miały miejsce w PUP w Białymstoku. W maju 2012 roku były dwa duże zgłoszenia firm z „przemysłu” – 165 osób i w budownictwie – 131 osób.

Wśród najczęściej pojawiających się branż na przestrzeni analizowanych lat 2007-2012 wymienić można następujące: bankowość, produkcja odzieży, przemysł mięsny, usługi telekomunikacyjne i transport.

**Tabela 3. Zgłoszenia zwolnień grupowych w województwie podlaskim od stycznia 2007 r. do sierpnia 2012 r.**

Rok	Branże	Liczba pracowników	Liczba zakładów pracy zgłaszających zwolnienia	Liczba zgłoszeń

<sup>23</sup> Informacja dotycząca zgłoszeń zwolnień grupowych w województwie podlaskim w 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 r., Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, [www.up.podlasie.pl/index.php/strony/22135](http://www.up.podlasie.pl/index.php/strony/22135) [25.09.2012].

		zgłoszonych do zwolnienia	zwolnionych		
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gminna spółdzielczość</li> <li>– komputerowa</li> <li>– piwowarstwo (spoza województwa)</li> <li>– poligraficzna</li> <li>– telekomunikacyjna 2</li> <li>– usługi sprzątania</li> <li>– włókiennicza</li> </ul>	378	278	8	8
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>– cukrownictwo</li> <li>– działalność usługowa związana z leśnictwem</li> <li>– handel</li> <li>– kolportaż prasy</li> <li>– opieka społeczna</li> <li>– produkcja mebli</li> <li>– produkcja obuwia</li> <li>– produkcja odzieży</li> <li>– produkcja pieczywa</li> <li>– przetwórstwo mięsne</li> <li>– przetwórstwo ziół</li> <li>– udzielanie świadczeń zdrowotnych</li> <li>– usługi</li> <li>– usługi finansowe</li> <li>– usługi pralnicze</li> <li>– usługi telekomunikacyjne</li> <li>– usługi związane z dystrybucją gazu</li> </ul>	942	668	19	34
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bankowość</li> <li>– całodobowa opieka wychowawcza</li> <li>– handel</li> <li>– handel detaliczny</li> <li>– naprawy taboru kolejowego</li> <li>– produkcja maszyn i elementów indukcyjnych</li> <li>– produkcja pasz, dystrybucja karm dla zwierząt</li> <li>– przemysł</li> </ul>	1619	1476	41	64

## Outplacement jako instrument wspomagania funkcjonowania rynku pracy

Rok	Branże	Liczba pracowników		Liczba zakładów pracy zgłaszających zwolnienia	Liczba zgłoszeń
		zgłoszonych do zwolnienia	zwolnionych		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przemysł cukrowniczy</li> <li>– przemysł mięsny</li> <li>– przewoźnik kolejowy towarów</li> <li>– świadczenie usług dystrybucyjnych i logistycznych</li> <li>– telewizja</li> <li>– transport i logistyka</li> <li>– transport lotniczy</li> <li>– transport lotniczy pasażerski</li> <li>– usługi komunikacyjne, pocztowe, sprzedaż detaliczna gazet</li> <li>– usługi pocztowe</li> <li>– usługi telekomunikacyjne</li> <li>– usługi w zakresie doradztwa personalnego, pracy tymczasowej</li> <li>– włókiennicza</li> <li>– zakwaterowanie</li> <li>– zarządzanie sieciami sprzedaży (saloniki prasowe, salony multimedialne)</li> </ul>				
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>– administracja publiczna związana z gospodarką wodną</li> <li>– bankowość</li> <li>– energetyka</li> <li>– gastronomia</li> <li>– gospodarstwo pomocnicze</li> <li>– media</li> <li>– obrona narodowa</li> <li>– produkcja odzieży</li> </ul>	729	b.d.	b.d.	40



Rok	Branże	Liczba pracowników		Liczba zakładów pracy zgłaszających zwolnienia	Liczba zgłoszeń
		zgłoszonych do zwolnienia	zwolnionych		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produkcja mebli</li> <li>– produkcja odzieży roboczej i ochronnej</li> <li>– produkcja piwa</li> <li>– produkcja wyrobów z drewna</li> <li>– sprzedaż detaliczna gazet i art. piśmienniczych</li> <li>– szkolnictwo policealne</li> <li>– transport</li> <li>– ubezpieczenia</li> <li>– usługi</li> <li>– usługi telekomunikacyjne, pocztowe</li> </ul>				
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bankowość</li> <li>– budownictwo</li> <li>– działalność kulturalna</li> <li>– działalność pocztowa</li> <li>– działalność wydawnicza</li> <li>– handel</li> <li>– obrona narodowa</li> <li>– produkcja odzieży roboczej i ochronnej</li> <li>– produkcja pieczywa</li> <li>– produkcja wyrobów budowlanych z betonu</li> <li>– przemysł</li> <li>– przetwórstwo mięsne</li> <li>– służba zdrowia</li> <li>– sprzedaż prasy</li> <li>– teleinformatyka</li> <li>– transport kolejowy</li> <li>– ubezpieczenia</li> <li>– usługi telekomunikacyjne</li> </ul>	899	787	24	54

Rok	Branże	Liczba pracowników		Liczba zakładów pracy zgłaszających zwolnienia	Liczba zgłoszeń
		zgłoszonych do zwolnienia	zwolnionych		
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>– administracja</li> <li>– bankowość</li> <li>– budownictwo</li> <li>– handel</li> <li>– handel artykułami farmaceutycznymi</li> <li>– oświata</li> <li>– produkcja i wprowadzanie na rynek leków i wyrobów farmaceutycznych</li> <li>– przemysł mięsny</li> <li>– sprzedaż hurtowa żywności, napojów</li> <li>– transport</li> <li>– ubezpieczenia</li> <li>– usługi telekomunikacyjne</li> </ul>	571	336	19	26

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Informacja dotycząca zgłoszeń zwolnień grupowych w województwie podlaskim w 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 r.*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, [www.up.podlasie.pl/index.php/strony/22135](http://www.up.podlasie.pl/index.php/strony/22135) [25.09.2012]

Niestety, jak wynika z powyższych, dane prezentowane przez Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku są bardzo ograniczone i nie wnoszą wiele do analiz z zakresu poziomu zwolnień w regionie.

Reasumując: istnieją uregulowania, które pozwalają ukazać „ludzką twarz” pracodawców nawet w obliczu tak trudnej decyzji, jaką są zwolnienia pracowników. Jednak jak wynika z powyższych, mniejsze podmioty, w przypadku których nieraz zwolnienie obejmuje np. 10 pracowników, nie mogą ubiegać się o tego typu wsparcie, choć tracą istotną część zasobów ludzkich. Nie oznacza to, że nie mogą realizować pro-

gramów outplacementowych<sup>24</sup>. Co za tym idzie, możliwe jest wspieranie zwalnianych pracowników niezależnie od wielkości redukcji zatrudnienia oraz czasu trwania tego procesu. W takim wypadku do realizacji projektu outplacementowego pracodawca może zaprosić powiatowy urząd pracy oraz innych aktorów rynku pracy, m.in. organizacje pozarządowe świadczące usługi rynku pracy, wyspecjalizowane firmy prywatne, agencje zatrudnienia czy też firmy szkoleniowe, jednak wówczas tak naprawdę finansowanie tych zadań leży przede wszystkim po jego stronie.

Ponadto trzeba zwrócić uwagę, że przepisy dotyczące zwolnień monitorowanych ogrywają istotną rolę jako motyw skłaniający pracodawców, wobec których mają zastosowanie, do zwrócenia się do powiatowego urzędu pracy w celu uzyskania wsparcia dla zwalnianych pracowników. Za takim wnioskiem przemawia fakt, że – zgodnie z informacjami uzyskanymi w badaniu jakościowym przeprowadzonym przez firmę Dyspersja – tylko sporadycznie zdarza się, że w celu uzgodnienia pomocy dla zwalnianych pracowników do urzędów pracy zgłaszają się pracodawcy, którzy nie są do tego zobligowani<sup>25</sup>. Jednocześnie badania te pokazują, że zainteresowanie pracodawców z analizowanego województwa kujawsko-pomorskiego usługami z zakresu outplacementu, świadczonymi przez instytucje komercyjne, jest bardzo niskie.

Praktyką jest też, że pracodawcy wydłużają proces zwolnień, by uniknąć konieczności informowania o przeprowadzanej redukcji zatrudnienia. Wymogi prawne nie odnoszą się również do sytuacji redukcji zatrudnienia poprzez nieprzedłużanie umów o pracę zawartych na czas określony. Nie obejmują też rezygnacji z zawierania kolejnych umów cywilnoprawnych oraz pomijają sprawę przerwania kontynuacji współpracy z osobami pracującymi na zasadzie samozatrudnienia. Wynika to z faktu, iż wówczas nie dochodzi do rozwiązania stosunku pracy, który w sensie formalnym nie istnieje.

To może oznaczać, że zwiększenie powszechności stosowania outplacementu wymaga podjęcia działań wpływających na uwarunkowania poprawne<sup>26</sup>. W szczególności na: zasób posiadanej przez praco-

---

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 10.

<sup>25</sup> *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badania*, Dyspersja, Warszawa 2009, [www.ewaluacja.gov.pl/wyniki/documents/6\\_052.pdf](http://www.ewaluacja.gov.pl/wyniki/documents/6_052.pdf) [12.08.2012], s. 54.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 53-54.

dawców wiedzy na temat zwolnień monitorowanych, poziom poczucia odpowiedzialności pracodawców za zwalnianych pracowników oraz znajomość oferty instytucji rynku pracy w zakresie outplacementu.

### **1.3. Przebieg procesu outplacementu i jego instrumenty**

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zastosowanie metody outplacementu do przeprowadzenia działań restrukturyzacyjnych świadczy o kulturze przedsiębiorstwa. Pokazuje bowiem, że rozstając się z pracownikiem, dba o swój wizerunek na rynku pracy. Szczególnie że zwolnienia pracowników są kosztownym przedsięwzięciem. W związku z tym przedsiębiorstwo przed ich rozpoczęciem powinno dokładnie przeanalizować, co jest bardziej opłacalne: jednorazowe zwolnienie np. kilkudziesięciu osób czy też outplacement rozumiany jako rozłożenie procesu na kilka miesięcy i połączenie ze szkoleniami umożliwiającymi np. przekwalifikowanie.

Trzeba jednak mieć na uwadze, że zarządzanie jakąkolwiek zmianą w organizacji, w tym również efektywne i skuteczne prowadzenie restrukturyzacji zatrudnienia przedsiębiorstwa, oznacza pojawienie się wśród pracowników organizacji – zarówno tych, którzy domyślają się, że to ich będą czekać zwolnienia, jak i tych, którzy pozostaną w organizacji – oporu wobec zmian. To oznacza, że bez względu na to, jak taki proces outplacementu będzie przebiegać i jakiego rodzaju działania będzie obejmować, konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków, które pozwolą na jak największe ograniczenie tego zjawiska, a co za tym idzie – na jak najbardziej sprawne i skuteczne ich przeprowadzenie w organizacji.

Inną ważną kwestią, którą należałoby rozważyć przed podjęciem przez podmiot działań outplacementowych, jest fakt, że powinien on mieć specyficzną formę, jaką jest proces. Oznacza to, że powinien być realizowany jako „program”. Znacznie częściej stosowane jest określenie „program outplacementu” niż „outplacement”. W takim ujęciu tkwi podstawa outplacementu, która warunkuje jego skuteczność. Outplacement nie powinien być rozumiany jako pojedyncze szkolenie czy usługa doradcza lub przekazanie oferty pracy. Ma to być zestaw wielu elementów tworzących określony „program”, który jest rozłożony w czasie. Skuteczność outplacementu opiera się w dużej mierze na tym, że doradca realizujący program monitoruje postępy uczestnika i udziela mu odpo-

wiedniego do danej sytuacji wsparcia. Zrozumienie tej cechy outplacementu i zastosowanie podejścia procesowego jest bardzo ważne dla projektowania i powodzenia programu.<sup>27</sup>

Na tej postawie uznać należy, że outplacement to kompleksowy program działań o charakterze doradczo-szkoleniowym, którego celem jest wsparcie zwalnianych pracowników w podjęciu nowej aktywności zawodowej, przy ograniczeniu do minimum kosztów psychologicznych i społecznych, jakie pociąga za sobą taka zmiana. Osiągnięcie tego celu może, lecz nie musi, zostać poprzedzone zdobyciem nowych umiejętności czy kwalifikacji zawodowych. Efektem programu może być podjęcie nowej pracy w dotychczasowym zawodzie (lub na podobnym stanowisku, niewymagającym uzupełnienia kwalifikacji zawodowych), podjęcie pracy w innym zawodzie czy na innym stanowisku lub rozpoczęcie działalności na własny rachunek (np. w formie własnej działalności gospodarczej). Reasumując: za niezbędne uznaje się uruchomienie sekwencji działań outplacementowych w chwili, kiedy podjęta zostaje przez pracodawcę decyzja o zwolnieniach. Odraczenie rozpoczęcia programu może przynieść wiele negatywnych skutków, takich jak np. narastająca frustracja zwalnianych pracowników oraz zmniejszenie ich gotowości do udziału w programie, co ostatecznie może obniżyć skuteczność podjętych działań.

Jednocześnie w literaturze przedmiotu można spotkać się ze wskazaniem, że działania outplacementowe należy przeprowadzać, stosując się do kilku istotnych zasad, które pozwolą na osiągnięcie celu nie tylko w postaci wsparcia zwalnianych pracowników, lecz także zadowolenia tych, którzy pozostają w organizacji. Dotrzymanie pewnych założeń, które wydają się być kluczowe dla prawidłowego przebiegu całego procesu, jest ważne również bez względu na to, jakiego rodzaju działania i w jakim zakresie zostaną przeprowadzone w ramach programu outplacementu. Zatem, aby program dał jak najlepsze pozytywne rezultaty, należy uwzględnić takie zasady jego wprowadzania, jak<sup>28</sup>:

- Kompleksowość – program powinien obejmować zarówno szkolenia, jak i doradztwo oraz wsparcie zawodowe, a niejednokrotnie również doradztwo prawne. Ważne, aby tematyka została poruszona

---

<sup>27</sup> *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, op. cit., s. 12.*

<sup>28</sup> K. Wojtkowska, *Outplacement szansą na złagodzenie skutków zwolnień*, „Trecó” 20.03.2012, [www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/1022](http://www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/1022) [12.08.2012].

na wieloaspektowo, ponieważ nie każdy odnajdzie swoją ścieżkę kariery po jednorazowym szkoleniu.

- Obiektywność – szkolenia tego typu winny być prowadzone przez podmiot zewnętrzny. Zapewni to bardziej intymną atmosferę szkolenia, gdyż otwieranie się przed kimś niezaangażowanym w życie organizacji przyjdzie łatwiej niż przed kimś, kto może mieć już pewne założenia na temat pracowników. Dodatkowo, osoba bezstronna będzie miała możliwość skupienia uczestników na działaniu, a nie na zarządzaniu negatywnymi emocjami.
- Indywidualność – charakteryzuje ją większa elastyczność, zarówno czasowa, jak i treściowa szkolenia oraz indywidualnie dopasowany program powrotu na rynek pracy. Będzie to najlepsza forma doradztwa dla osób, które opiekują się członkiem rodziny, czy takich, których sytuacja życiowa sprawia, że krępują się poruszać pewne sprawy na forum grupy. Ponieważ odejście z pracy wiąże się z dużym stresem, warto zapewnić wsparcie zarówno doradcze, jak i psychologiczne.
- Profesjonalizm – do zorganizowania szkoleń outplacementowych warto wybrać podmiot z dużym doświadczeniem i sporymi sukcesami na rynku. Należy porównać różne dostępne oferty i wybrać taki podmiot, którego program nie zamknie się w krótkim szkoleniu.
- Dobrowolność – pracownicy przystępują do programu dobrowolnie i samodzielnie wybierają odpowiedni rodzaj wsparcia.
- Samodzielność – profesjonaliści zajmujący się outplacementem nie zajmują się wyręczaniem pracownika w działaniach dążących do stabilizacji zawodowej, a pokazują mu ścieżki, którymi winien sam podążać. Dzięki temu pracownicy uczą się aktywnej postawy w czasie szukania pracy, a ewentualna powtórka takiej sytuacji w przyszłości będzie stanowić już stosunkowo mniejszy problem.

Oczywiście spełnienie powyższych kryteriów oznacza, że realizacja programu outplacementowego to działanie świadome ze strony przedsiębiorstw, a osoby wdrażające go wiedzą, na czym polega, jakie cele chcą osiągnąć, a co za tym idzie – jakiego wysiłku muszą dokonać, by proces ten przebiegał właściwie. Przy czym najważniejszymi czynnikami wpływającymi na skuteczność projektów outplacementowych są<sup>29</sup>:

---

<sup>29</sup> I. Gosk, *Finansowanie outplacementu ze środków POKL*, FISE, Warszawa 2009, [http://bezrobocie.org.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/raporty/090316\\_outplacement\\_w\\_pokl.pdf](http://bezrobocie.org.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/raporty/090316_outplacement_w_pokl.pdf) [12.08.2012], s. 6.

- a) Przeprowadzenie analizy lokalnego rynku pracy. Analiza powinna obejmować oczekiwania pracodawców w stosunku do pracowników, ich kondycję oraz plany co do zwalniania czy zatrudniania. W sytuacji małego zapotrzebowania na pracę analiza powinna być uzupełniona przeglądem możliwości kreowania miejsc pracy, wynikających z planów inwestycyjnych samorządów, realizacji projektów unijnych, dostępnej oferty urzędów pracy w zakresie instrumentów rynku pracy, możliwości zatrudnienia w sąsiednich regionach. Analiza pozwala formułować skuteczniejsze programy, prowadzące do rzeczywistego zatrudnienia.
- b) Objęcie zwalnianych osób zindywidualizowanymi, kompleksowymi programami działań, obejmującymi wsparcie psychologiczne, doradztwo, pośrednictwo pracy, szkolenia zawodowe i biznesowe. Potrzeby zwalnianych osób są bardzo zróżnicowane, stąd też niezbędne jest indywidualne dobieranie do nich usług. Ważne jest również wsparcie tych osób, które mają odpowiednie warunki i predyspozycje do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej.
- c) Kreowanie miejsc pracy poprzez wsparcie przedsiębiorców, uruchomienie programów inwestycyjnych, współpraca z administracją publiczną, w tym ze służbami zatrudnienia, budowanie porozumień lokalnych na rzecz zatrudnienia. W sytuacji, kiedy rynek nie generuje miejsc pracy, potrzebne są inicjatywy pobudzające lokalną społeczność do kreowania tych miejsc poprzez pozyskiwanie środków na inwestycje, tworzenie programów interwencyjnych, wspieranie lokalnego biznesu. Rozwiązaniem może być również przekwalifikowanie części pracowników, tak aby mogli oni objąć inne stanowiska w tym samym zakładzie pracy. Wymaga to wsparcia samego pracodawcy w obszarze modernizacji przedsiębiorstwa.
- d) Budowanie alternatywnych form aktywności dla osób, których nie uda się ulokować na rynku pracy. Z perspektywy osoby zwalnianej wydłużający się okres pozostawania bez pracy prowadzi do stopniowego popadania w bierność zawodową oraz deprecjację potencjału zawodowego. Dlatego w przypadku, kiedy nie jest możliwe ulokowanie danej osoby w nowym miejscu pracy, konieczne staje się poszukiwanie alternatyw pozwalających na podtrzymanie aktywności społecznej tych osób, co zwiększa ich szanse na powrót na rynek pracy. Do takich alternatyw zaliczyć można podjęcie edukacji czy wolontariat.

Sukces działań outplacementowych w czasie dekonstrukcji zależy od wszystkich wymienionych powyżej czynników<sup>30</sup>. Projekty outplacementowe są złożone, a to oznacza, że wymagają wysokich kompetencji od realizujących je podmiotów.

Zgodnie z powyższymi niezbędną jest, by program taki był realizowany według następujących po sobie etapów. Z jednej strony pozwalają one na uniknięcie lub przynajmniej zminimalizowanie niechęci pracowników wobec planowanych działań. Z drugiej zaś ważne jest, by miały charakter programu składającego się z pakietu lub pakietów następujących po sobie działań. Trzeba przy tym zauważyć, że w literaturze przedmiotu występują liczne podziały tych etapów. Trudno zatem o jedną konkretną metodologię wprowadzania działań outplacementowych w organizacji. Brak standaryzacji w tym zakresie, a każda firma dąży do tego, aby wypracować i wdrożyć własne sposoby i techniki. To zrozumiałe, choćby ze względu na fakt, że wszystkie przedsiębiorstwa, w których jest on wprowadzany, to zupełnie odmienne podmioty, działające w różnym otoczeniu, z pewnych powodów decydujące się na zastosowanie programu.

Niemniej należy uznać, iż zarys procedury outplacementu jest dosyć podobny w każdym przypadku. Programy pomocy dla zwalnianych pracowników zazwyczaj obejmują przynajmniej kilka elementów<sup>31</sup>. Są to: (1) cele programu i zasady współpracy uczestniczących w nim podmiotów; (2) system komunikowania się; (3) analiza rynku pracy; (4) analiza potencjału pracowników i ich oczekiwań wobec pracy; (5) centrum doradztwa; szkolenia ogólne; (6) szkolenia specjalistyczne; oraz (7) monitoring efektów programu<sup>32</sup>. Według jeszcze innej typologii proces outplacementu powinien się składać z następujących etapów: (1) przygotowanie programu, wstępne negocjacje z kierownictwem firmy; (2) wprowadzenie zewnętrznych partnerów programu do firmy, pierwsze spotkania ze społecznością firmy; (3) indywidualne lub grupowe wspomaganie pracowniczych karier realizowanych poza firmą; (4) włączenie

---

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, op. cit., s. 168-170.

<sup>32</sup> W literaturze przedmiotu proponuje się też inne sposoby uporządkowania etapów procedury outplacementu różniące się co do zakresu pomocy i kontaktów restrukturyzowanej firmy z otoczeniem. Zob. M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, op. cit., s. 180; J. Kopeć, J. Piwowarczyk, *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 18-20.



doświadczeń i wiedzy nabytej w procesach wspomagania kariery pracowników poza firmą do systemu zarządzania zasobami ludzkimi; (5) wyprowadzenie zewnętrznych partnerów programu poza firmę. Powyższe schematy postępowania dotyczą sytuacji, gdy dane przedsiębiorstwo będzie w ramach działań outplacementowych współpracować z podmiotami zewnętrznymi. Ponadto w Polsce w przypadku programów dofinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego typowymi elementami są kolejno: (1) projektowanie i przygotowanie programu outplacementu; (2) opracowanie głównych założeń programu; (3) opracowanie harmonogramu; (4) pierwsze działania organizacyjne – biuro projektu, organizacja zespołu realizującego projekt, przygotowanie podstawowej dokumentacji i informacji o programie, rekrutacja uczestników programu; oraz (5) realizacja usługi programu – praca indywidualna i grupowa z uczestnikami, pośrednictwo pracy i pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy<sup>33</sup>.

Inne etapy procesu outplacementu zostały przedstawione w publikacji *Outplacement krok po kroku – podręcznik dla przedsiębiorców*<sup>34</sup>. Wyróżniono ich pięć. Są to: (1) diagnoza sytuacji; (2) opracowanie strategii; (3) zapoznanie odchodzących pracowników z programem outplacementowym; (4) przebieg programu outplacementowego; (5) ocena rezultatów podjętych działań.

Jak opisują autorzy tego opracowania, krok pierwszy – diagnoza sytuacji – ma polegać przede wszystkim na zapoznaniu się z aktualnymi uregulowaniami prawnymi. Jest to niezbędne wówczas, gdy decyzja o zapewnieniu wsparcia outplacementowego może zostać podjęta w oparciu o obowiązujące akty prawne, regulujące postępowanie pracodawcy w momencie przeprowadzania zwolnień grupowych. W przypadku jednak, kiedy redukcja zatrudnienia nie pociąga za sobą obowiązku zapewnienia programu zwolnień monitorowanych, decyzja o realizacji programu outplacementowego nie wiąże się z koniecznością przeprowadzenia ustaleń z Powiatowym Urzędem Pracy oraz pracownikami. Sposób, w jaki podmiot chce pomóc zwalnianym pracownikom, zależy od: środków, jakie może przeznaczyć na pomoc, charakterystyki zwalnianych oraz od sytuacji na lokalnym rynku pracy.

---

<sup>33</sup> *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, op. cit., s. 22-37.*

<sup>34</sup> *Outplacement krok po kroku – podręcznik dla przedsiębiorców, op. cit., s. 37-47.*

Następnie niezbędne jest opracowanie strategii, czyli ustalenie sposobu realizacji programu. Przede wszystkim konieczne jest stwierdzenie, czy będzie podjęta współpraca z zewnętrzną agencją doradczą zajmującą się przeprowadzaniem programów outplacementowych, czy też program będzie realizowany własnymi siłami, w oparciu o wiedzę działu kadr.

Warto także wiedzieć, jakiego rodzaju rezultatów oczekuje przedsiębiorstwo zwalniające pracowników od projektu outplacementowego – czy ma to być znalezienie pracy przez określoną część osób objętych wsparciem, czy też kluczowy jest sam proces i wzrost kompetencji związanych z poruszaniem się na rynku pracy. Określenie rezultatów pomaga monitorować skuteczność podejmowanych działań oraz umożliwia rozliczenie podwykonawcy z osiągniętych wyników. Niestety, programy outplacementowe zazwyczaj mają kompleksowy charakter, stąd też trwają dość długo i są kosztowne.

Etap trzeci polega na zapoznaniu odchodzących pracowników z programem outplacementu. W przypadku realizacji programu przez agencję zewnętrzną, najlepiej, jeżeli jej przedstawiciele zostaną wprowadzeni przez zarząd – dyrektora firmy bądź dyrektora personalnego. Do nich będzie należało przedstawienie szczegółów programu oraz zachęcenie pracowników do udziału. Podczas takich spotkań pracownicy powinni mieć możliwość zadawania pytań osobom odpowiedzialnym za przebieg outplacementu. W trakcie spotkania powinny zostać też określone sposoby zgłaszania się do programu – lista w dziale kadr, numer telefonu, e-mail, oraz termin, do kiedy należy się zgłaszać.

Kolejnym – przedostatnim krokiem jest realizacja programu outplacementowego. W zależności od stopnia jego rozbudowania oraz liczby osób objętych wsparciem pracodawca powinien liczyć się z koniecznością wygospodarowania pomieszczenia, w którym będą mogły odbywać się konsultacje. Niektóre programy outplacementowe zakładają utworzenie tzw. centrów kariery – miejsc, gdzie można skorzystać z internetu, drukarki bądź ksero. Jeżeli program outplacementowy będzie realizowany głównie przez własne zasoby, czyli dział kadr, warto zadbać o to, aby rozmowy mogły przebiegać w spokojniejszej atmosferze. Ważna decyzja, jaka musi zostać podjęta przez pracodawcę, dotyczy godzin, w których pracownicy będą mogli korzystać z wsparcia. Umożliwienie im uczęszczania na spotkania czy szkolenia w czasie godzin pracy korzystnie wpłynie na frekwencję i zainteresowanie programem, jednak może się odbić na przebiegu pracy zakładu.

Ostatni etap to ocena rezultatów podjętych działań. Celem programów outplacementowych nie jest znalezienie nowej pracy dla odchodzącego pracownika, stąd zasadne jest pytanie o sposób oceny rezultatów podjętych działań. W przypadku projektów realizowanych przez firmę zewnętrzną, która w umowie zobligowana została do osiągnięcia rezultatu w postaci określonej liczby osób, które w danym czasie znajdą pracę, weryfikacja nie stanowi problemu. Jeżeli takiej umowy nie ma, warto pamiętać o: (1) przygotowaniu zestawienia rodzajów udzielonego wsparcia oraz liczby uczestników; (2) przeprowadzeniu ankiet wśród uczestników programu mających na celu diagnozę m.in. tego, w jakim stopniu pomoc była przydatna, w jaki sposób przyczyniła się do oceny wizerunku pracodawcy; (3) przeprowadzeniu ankiet wśród pracowników, którzy nie utracili swoich miejsc pracy, by uzyskać wiedzę o tym, w jaki sposób postrzegają takie działania ze strony pracodawcy. Zebrane informacje zwrotne mogą posłużyć przygotowaniu stałej strategii outplacementu w firmie oraz zostać wykorzystane do kształtowania pozytywnego wizerunku pracodawcy.

Przedstawione powyżej etapy są dość rozbudowane i co istotne, podkreślają znaczenie tworzenia całego programu outplacementowego jako ważnego elementu strategii prowadzenia nie tylko doraźnych działań, lecz także stałego monitorowania i wspierania pracowników, bez względu na to, kiedy i czy w ogóle zapadnie decyzja o zwolnieniu pracowników. Uwzględniła ona również fakt, że każde zwolnienie niesie ze sobą ważne konsekwencje dla przedsiębiorstwa.

Podsumowując: zgodnie z poniższym rysunkiem na proces outplacementu składać się powinny trzy zasadnicze etapy: (1) przygotowanie zmian, (2) wprowadzenie zmiany – przeprowadzenie zwolnień i (3) zarządzanie zmianą w organizacji (rysunek 1.)

Inni autorzy skłaniają się jednak do wskazywania – bez względu na to, kto będzie realizatorem programu outplacementowego, innych trzech kluczowych etapów<sup>35</sup>: (1) analiza zasobów ludzkich pod kątem zintensyfikowania rodzajów stanowisk i kategorii pracowników, które zostaną objęte procesem redukcji zatrudnienia; (2) zakomunikowanie decyzji o redukcji zatrudnienia zarówno w skali przedsiębiorstwa i jego bezpośredniego otoczenia (np. miejscowość, region), a także – co jest kluczem do całego procesu – bezpośrednio przekazanie konkretnych

---

<sup>35</sup> J. Kopeć, J. Piwowarczyk, *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, op. cit., s. 18.

decyzji konkretnym pracownikom; (3) udzielanie zwalnianym pracownikom maksymalnego wsparcia w zakresie przystosowania się do nowej sytuacji w celu zwielokrotnienia ich szans na skuteczne rozwiązanie ich problemu. Takie podejście jest swego rodzaju skumulowaniem wcześniej opisanych etapów. Jest ono zgodne z sygnalizowanymi już założeniami, które powinny zostać spełnione, żeby dany rodzaj wsparcia mógł określić mianem outplacementu. Realizacja działań według wskazanej kolejności sprawia, że wzrośnie szansa, by planowane zwolnienia monitorowane stanowiły sposób na łagodzenie nastrojów zwalnianych pracowników.

Wskazane na rysunku 1 różne typologie etapów procedury outplacementu obejmują wykorzystanie zróżnicowanych instrumentów w zależności od treści, celu i adresatów programu. Do klasycznych usług wykorzystywanych w ramach outplacementu zaliczyć należy przede wszystkim kilka ich grup<sup>36</sup>. Są to:

**Rysunek 1. Przykład modelu efektywnej realizacji procesu outplacementu**



Źródło: A. Jagiełka, P. Gniazdowski, *Outplacement jako narzędzie PR*, referat z konferencji International HRcongress, Warszawa, 24-27.11.2008, [http://z.nf.pl/materialy/pdf/537\\_1.pdf](http://z.nf.pl/materialy/pdf/537_1.pdf) [12.08.2012].

<sup>36</sup> Por. *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, op. cit., s. 11-12.

1. Doradztwo zawodowe i personalne, na które składa się:

- wsparcie psychologiczne – ukierunkowane zazwyczaj na uspokojenie negatywnych emocji związanych z utratą pracy oraz odbudowę poczucia własnej wartości;
- pomoc w przekwalifikowaniu się i zdobywaniu nowych umiejętności – tutaj także bardzo ważny jest udział psychologa; należy określić profil danej osoby – jej słabe i mocne strony, cechy i predyspozycje zawodowe, które ułatwią jej wybór najodpowiedniejszych zawodów i specjalizacji;
- doradztwo personalne, którego celem jest dokonanie właściwej analizy możliwości zawodowych uczestnika (bilans kompetencji, ocena predyspozycji i potencjału zawodowego, etc.), opracowanie planu dalszych działań w obszarze rozwoju zawodowego i wsparcie w jego wdrożeniu i realizacji zamierzonych działań (tu możemy się spotkać z bardzo zróżnicowanym i szerokim wachlarzem usług);
- pomoc prawna – dotyczy najczęściej zawierania nowych umów o pracę oraz wsparcie w zakresie organizacji własnej działalności gospodarczej – dla uczestników, którzy zainteresowani są tą formą dalszego rozwoju zawodowego.

2. Rozwój umiejętności osobistych, w którego skład wchodzi:

- warsztaty i treningi grupowe dotyczące np. treningu dobrego samopoczucia, pokonywania oporów wobec zmian, treningu z zakresu komunikacji interpersonalnej, warsztatów dotyczących umiejętności uczestnictwa w rozmowie kwalifikacyjnej;
- warsztaty i szkolenie z zakresu umiejętności potrzebnych na rynku pracy – dzięki którym uczestnicy programu mogą nabyć umiejętności skutecznego poruszania się po rynku pracy, np. zdobywanie wiedzy, jak konstruować CV i list motywacyjny czy jak zachowywać się podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

3. Aktywne poszukiwanie ofert pracy – pomoc w dotarciu do pracodawców, wyszukiwanie i analiza ofert pracy pod kątem możliwości i zainteresowań uczestników oraz pomoc w nawiązaniu kontaktu pomiędzy uczestnikiem programu a nowym pracodawcą. Będzie więc to wyszukiwanie ofert pracy z mediów, wyszukiwanie ofert pracy z „ukrytego rynku”, analiza inwestycji lokalnych i regionalnych, spotkania z pracodawcami, a także weryfikacja ofert pod kątem profilu zawodowego osoby zwalnianej.

4. Wsparcie w zakresie organizacji własnej działalności gospodarczej – dla uczestników, którzy zainteresowani są tą formą dalszego rozwoju zawodowego.

Oczywiście wyszczególnione powyżej elementy nie wyczerpują wszystkich działań oferowanych w ramach programu outplacementu, jednak należą do najczęściej spotykanych. Inne narzędzia przedstawia D. Lewicka<sup>37</sup>. Zdaniem tej badaczki proces outplacementu powinien być realizowany m.in. poprzez: udzielenie informacji na temat rynku pracy; szkolenia z zakresu autoprezentacji, przedsiębiorczości, przekwalifikowania i poszukiwania pracy; pomoc prawną w zawieraniu nowych umów o pracę i rejestrowaniu działalności gospodarczej; pomoc psychologiczną. K. Schwan i K.G. Seipel wskazują dodatkowo: pomoc w zakresie określania kwalifikacji i celów zwolnionych pracowników; przeprowadzenie lub ustalenie odpowiednich przedsięwzięć dotyczących rozwoju; wsparcie przy wdrażaniu do nowych zadań<sup>38</sup>. Przy czym zauważa się, że część tych działań jest tożsama z tymi, które służą rekrutacji, wprowadzaniu pracownika do przedsiębiorstwa.

A. Flis, M. Mos i A. Zacharzewski wskazują zaś, iż outplacement obejmuje takie działania, jak: pomoc psychologiczna; zdobywanie wiedzy o rynku pracy; zdobywanie umiejętności niezbędnych do poszukiwania pracy; pomoc w ewentualnym przekwalifikowaniu; identyfikowanie „ukrytego rynku pracy”; pomoc organizacyjna i doradztwo zawodowe; nawiązywanie kontaktów z pracodawcami; doradztwo finansowe i ubezpieczeniowe; oraz pomoc w rozpoczęciu działalności gospodarczej<sup>39</sup>. Współcześnie listę usług poszerza się o bardziej osobiste poradnictwo w formie coachingu<sup>40</sup> oraz programy komputerowe typu „wirtualny konsultant”, za pośrednictwem których mogą być prowadzone szkolenia i kursy, techniki samooceny i bazy ofert pracy dostępne w zamkniętych platformach internetowych<sup>41</sup>.

---

<sup>37</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach...*, op. cit., s. 118.

<sup>38</sup> K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, op. cit., s. 240.

<sup>39</sup> A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Akade, Kraków 2002, s. 59-63, 159-166.

<sup>40</sup> P. Gniazdowski, *Coaching menedżerski*, „Personel i Zarządzanie” 6/2003, s. 32-34.

<sup>41</sup> M. Krajewska, I. Michaliszyn, *Osobisty wirtualny konsultant*, „Personel i Zarządzanie” 6/2003, s. 34-35.

Nieco inną listę instrumentów outplacementu przedstawił M. Eggert<sup>42</sup>. Usługi doradcze wykorzystywane w tych programach to: doradztwo wstępne – pozyskiwanie danych biograficznych i omawianie kwestii doraźnych; lista osiągnięć – wypisywanie wszystkich sukcesów zawodowych; spis umiejętności związanych z osiągnięciami; indywidualne oświadczenie profesjonalne – przygotowywanie krótkiej deklaracji, co dana osoba ma do zaoferowania na rynku pracy; spis sukcesów indywidualnych – z niedawnej przeszłości lub takich, które mogą zwiększać szanse na znalezienie zatrudnienia; trzy stanowiska pracy – określenie możliwych stanowisk pracy do poszukiwań; ocena psychologiczna – stworzenie profilu osobowości; pisanie życiorysu; określenie szans na rynku pracy; próbna rozmowa kwalifikacyjna; oraz planowanie kampanii poszukiwania pracy.

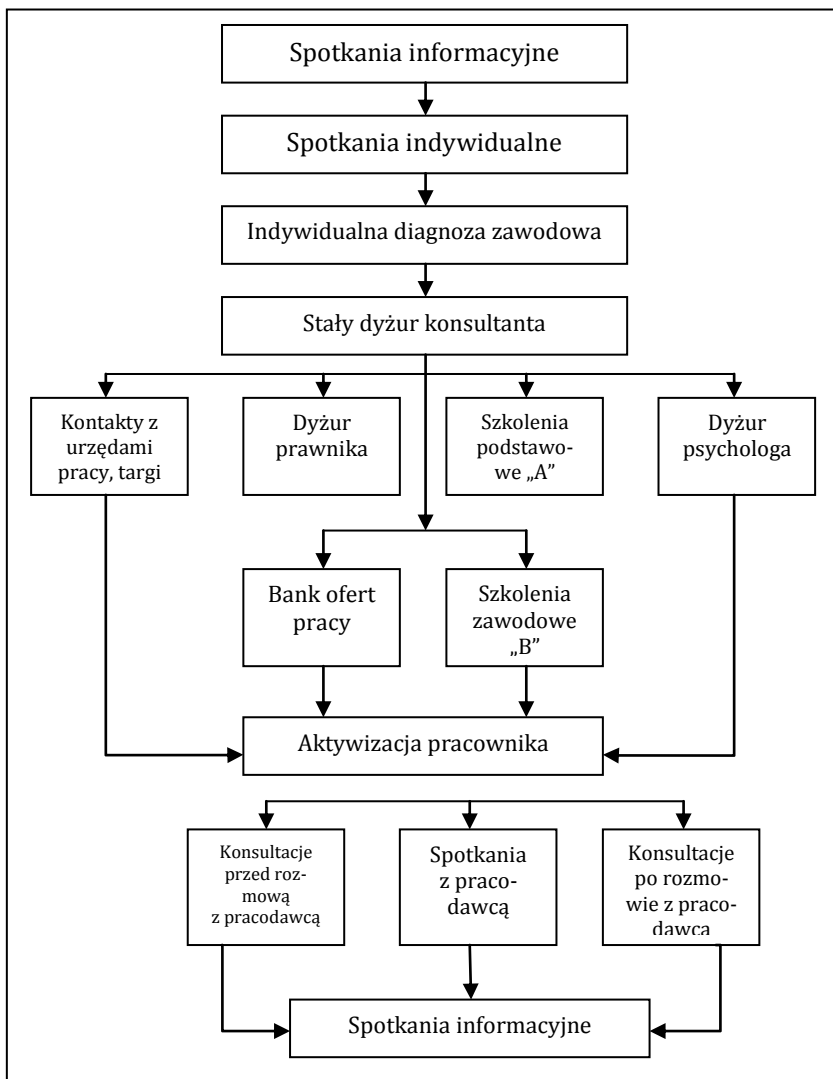
M. Armstrong natomiast za podstawowe w zakresie outplacementu uznaje organizację warsztatów pracy, usługi doradcze i pomoc w pisaniu życiorysów<sup>43</sup>. Zadania te prowadzone przez dział personalny lub zewnętrznych konsultantów mogą obejmować poszukiwanie pracy dla zwalnianych pracowników, doradzanie im co do odpowiednich dla nich stanowisk, organizowanie rozmów kwalifikacyjnych, szkolenia z przygotowywania życiorysów i technik prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych. Za istotną uznaje też naukę pisania „zyciorysów osiągnięć”, które mają na celu ukazanie w formie pozytywnych stwierdzeń cech, umiejętności i wiedzy danej osoby, czyli zdobytego doświadczenia zawodowego.

Oprócz powyższych w ramach outplacementu może być świadczone zwalnianym pracownikom dodatkowe wsparcie o charakterze bardziej „technicznym”, polegające na pomocy poprzez udostępnienie np. kserokopiarki, komputera i drukarki, czy też odnoszące się do bezpośrednich korzyści finansowych w postaci dodatków pieniężnych dla zwalnianych i przemieszczanych pracowników w formie dopłat np. do kosztów dojazdu do bardziej oddalonego nowego zakładu pracy, do różnicy w poziomie płac wynikającej z niższej pensji u nowego pracodawcy.

---

<sup>42</sup> M. Eggert, *Outplacement: a guide to management and delivery*, IPD, London 1991; [cyt. za:] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 427.

<sup>43</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 426.

**Rysunek 2. Model działalności ośrodka outplacementu**

Źródło: A. Ludwiczynski, *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 224.

Jednym z rodzajów wsparcia jest organizowanie wewnętrznego ośrodka, centrum aktywizacji, karier lub doradztwa – działu zajmujące-



go się procesem outplacementu w firmie<sup>44</sup>. Przykład sekwencji działań aktywizujących uruchamianych przez takie centrum wobec zwalnianego pracownika w kierunku uzyskania nowej pracy pokazuje rysunek 2. Realizacja tego modelu wymaga powołania działu, którego nazwa nawiązuje niekiedy do działów urzędów pracy realizujących zadania w zakresie świadczenia usług rynku pracy, jak pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy oraz organizacja szkoleń. Choć samą propozycję uporządkowania działań należy uznać za istotną, to jednak powołanie takiego ośrodka właściwie może nie mieć uzasadnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach, które raczej nie dokonują zwolnień grupowych bądź nie mają środków na powołanie w tym celu odrębnego działu.

Doradcy realizujący program outplacementu dobierają określony zestaw narzędzi pod kątem oczekiwań i sytuacji konkretnej osoby. Dostosowują w ten sposób program do indywidualnych potrzeb. Inną praktyką jest przedstawienie programu szeregu działań, a uczestnik w porozumieniu z doradcą wybiera te, które w swojej sytuacji uznaje za najbardziej korzystne i potrzebne. Dlatego przy definiowaniu outplacementu bardziej właściwe wydaje się akcentowanie celu, jakiemu służy ten program, niż koncentracja na usługach i działaniach, jakie wchodzi w jego skład. Działania te mogą się różnić, jeśli jednak będą prowadziły do podobnego celu, jakim jest pomoc pracownikowi w podjęciu nowej aktywności zawodowej, wówczas nadal będzie można nazywać je outplacementem.

---

<sup>44</sup> Zob. J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 179-206.

## **ROZDZIAŁ II**

### **OUTPLACEMENT DLA FIRM**

#### **– OUTPLACEMENT W WARUNKACH WZROSTU RYZYKA I ELASTYCZNOŚCI ORGANIZACJI**

#### **2.1. Zapobieganie negatywnym efektom redukcji zatrudnienia w przedsiębiorstwach**

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, iż choć racjonalizacja zatrudnienia w formie zwolnień jest postrzegana za najskuteczniejszą metodę ograniczenia nadwyżki zatrudnienia, a co za tym idzie, dostosowania organizacji do jej otoczenia, to jednak jest to podejście świadczące o jej zarządzaniu nastawionym na osiągnięcie celów krótkoterminowych. W dłuższym okresie zwolnienia mogą pozbawić organizację szans na rozwój i doprowadzić do utraty konkurencyjności.

Wymuszona redukcja zatrudnienia może prowadzić do ujawnienia się szeregu niepożądanych zjawisk. Wyróżnić tu można<sup>45</sup>: (1) zmniejszenie aktywności pracowników i nieosiągnięcie oczekiwanych wyników pracy, a w konsekwencji – spadek ich przydatności dla firmy; (2) dążenie części pracowników do znalezienia pracy bardziej odpowiadającej ich oczekiwaniom; oraz (3) ponowne dostrzeżenie nadwyżki zatrudnienia pod względem liczebności personelu, jego kwalifikacji, czasu pracy i innych cech, co prowadzi do podjęcia kolejnej redukcji zatrudnienia.

Perspektywa planowanych zwolnień może też zwiększać ryzyko wystąpienia działań sabotażowych lub podejmowania przez pracowni-

---

<sup>45</sup> Por. D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach...*, op. cit., s. 117.

ków zatrudnienia u konkurencji. W szczególności dotyczy to osób, które, choć zostały zwolnione lub złożyły wypowiedzenie, to nie zostały zwolnione z obowiązku świadczenia pracy, np. w postaci rezygnacji z ich pojawiania się w miejscu pracy lub wysłania ich na urlop w trybie natychmiastowym<sup>46</sup>. Z drugiej strony jednak zwolnienie z obowiązku świadczenia pracy bywa odbierane przez zwalnianych jako osobista zniewaga i może prowadzić do aktów donosicielstwa, np. powiadamiania organizacji zarządzających prawami autorskimi o wykorzystaniu przez pracodawcę nielegalnego oprogramowania<sup>47</sup>.

Realizacja programów outplacementu wpisuje się w szereg zaleceń dla przedsiębiorców dotyczących złagodzenia negatywnych skutków zwolnień. Zwraca się chociażby uwagę, by w przypadku zwolnień z powodu niezadowolających rezultatów pracy analizować czynniki mające wpływ na organizację i przebieg pracy<sup>48</sup>. W przypadku nadwyżek pewnych typów kategorii zatrudnionych należy zaś analizować, czy sytuacja taka ma charakter przejściowy, czy też wynika z trwałych procesów. Zauważa się też, że przedsiębiorstwo powinno podjąć analizę reakcji psychologicznych zwalnianych pracowników. Zasadne jest uwzględnianie tendencji pracowników do traktowania stanowiska pracy w perspektywie długookresowej – wokół niego określają bowiem swoje cele i plany życiowe. Zwolnienie może zatem wymuszać np. podjęcie migracji zarobkowej oraz wzbudzać negatywne odczucia, jak poczucie wykluczenia – i faktyczne wykluczenie ze społeczności, utratę wartości, smutek i inne. Zaleca się, by przedsiębiorstwo, podejmując zwolnienia, dążyło do poprawy wizerunku, wzrostu efektywności oraz nie dopuszczało do poczucia lęku o zatrudnienie wśród pozostających w firmie pracowników.

D. Lewicka sformułowała pięć zasad redukcji zatrudnienia, których kluczowym elementem jest także outplacement<sup>49</sup>. Są to: (1) precyzyjne planowanie i prognozowanie zapotrzebowania na pracowników; (2) tworzenie sprawiedliwych, zrozumiałych i czytelnych procedur dyscyplinarnych; (3) minimalizowanie przymusowych odejść z pracy przez zastosowanie metod zapobiegawczych; (4) szkolenie menedżerów w

---

<sup>46</sup> J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 267.

<sup>47</sup> P. Janik, *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2/2009, s. 393.

<sup>48</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach...*, op. cit., s. 117.

<sup>49</sup> *Ibidem*, s. 117-118.

zakresie kierowania i motywowania podwładnych, negocjowania standardów wykonania, prowadzenia rozmów naprawczych, stawiania celów i przeprowadzania rozmów końcowych ze zwalnianymi pracownikami z poszanowaniem ich godności i wkładu w rozwój organizacji; oraz (5) wprowadzanie programów doradztwa i zwolnień monitorowanych.

Mając na uwadze negatywne efekty redukcji zatrudnienia, J. Sutherland i D. Canwell zalecają, by planując ją, uwzględniać przynajmniej cztery kwestie<sup>50</sup>, mianowicie: (1) skutki prawne zwolnień grupowych; (2) skutki dla organizacji z powodu straty kluczowych pracowników na rzecz konkurencji; (3) w jaki sposób zostanie zakomunikowany zamiar zwolnień; (4) jakie, oprócz zwolnień grupowych, są możliwe rozwiązania alternatywne, np. przeszkolenie pracowników i ponowne ich zatrudnienie. Dla porównania według M. Sidor-Rządkowskiej przeciwdziałanie negatywnym skutkom redukcji powinno obejmować: (1) prowadzenie otwartej polityki komunikacyjnej; (2) opracowanie jednoznacznych kryteriów wyboru osób przeznaczonych do redukcji; (3) niezwłoczne poinformowanie wszystkich pracowników o podjętych decyzjach; (4) dbałość o odpowiednią formę rozstania; (5) zerwanie z przekonaniem, iż dla pozostających w firmie fakt, iż nadal mają pracę, jest wystarczającym środkiem motywującym do największych nawet wysiłków<sup>51</sup>.

A. Downs proponuje uwzględnianie przez przedsiębiorców przynajmniej czterech zasad, które mają zwiększyć skuteczność redukcji zatrudnienia i ukazać stosowanie kompromisowego stylu zarządzania<sup>52</sup>. Po pierwsze, należy przeanalizować, czy problemem jest faktycznie nadmierne zatrudnienie, czy też zbyt małe zyski. Jeśli przychody są ograniczone, to zwolnienia mogą jedynie pogorszyć sytuację, bo ograniczają dostęp do kompetencji pracowników; jeśli jednak faktycznie problem leży w nadwyżce zatrudnienia, to jego ograniczenie powinno być realizowane jako strategia dotycząca procesów w całej organizacji i jej otoczeniu, a nie jedynie w sprawach personalnych. Po drugie, istotne jest stworzenie wizji przedsiębiorstwa po zakończeniu redukcji zatrudnienia, w szczególności tego, jakie będzie posiadać cele i jakiego personelu będzie potrzebować. Po trzecie, powinno się okazywać szacunek zwalnianym pracownikom, dzielić się z nimi informacjami, unikać wywoły-

<sup>50</sup> J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 164.

<sup>51</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, op. cit., s. 74-77.

<sup>52</sup> A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V, Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007, s. 25.

wania obaw wśród osób pozostających w firmie oraz potencjalnego ryzyka dobrowolnych rezygnacji z pracy pracowników o istotnych kompetencjach. Po czwarte, zwolnienia powinny odbywać się zgodnie z prawem, uwzględniać przepisy dotyczące dyskryminacji ze względu na wiek czy niepełnosprawność oraz możliwość przekwalifikowania i przeszkalanania.

Znacznie szerszą, zawierającą więcej okoliczności, listę zaleceń sformułowali K. Schwan i K.G. Seipel<sup>53</sup>. Zdaniem tych badaczy redukcję kadr powinny poprzedzić analizy w zakresie: (1) powodów zmniejszenia zatrudnienia, jego przypuszczalnego okresu trwania; (2) kosztów i czasu ponownego zatrudnienia; (3) rozmiaru – sposobu, zakresu i struktury; (4) kosztów – wpływu redukcji na strukturę kosztów; (5) skutków dla wizerunku firmy i regionu; (6) mobilności pracowników; oraz (7) uzasadnienie dla pracowników i otoczenia społecznego. Ponadto proponują sformułowanie przez przedsiębiorcę zainteresowanego przeprowadzeniem redukcji zatrudnienia odpowiedzi na trzynaście następujących pytań<sup>54</sup>:

1. Czy rozwiązanie z pracownikiem umowy o pracę staje się koniecznością?
2. Czy wszystkie możliwości zostały wyczerpane, czy jest jakaś alternatywa?
3. Czy można znaleźć zrozumiałe powody rozwiązania stosunku pracy?
4. Czy pracownik znajduje się w położeniu umożliwiającym znalezienie zatrudnienia?
5. Czy pracownik ma możliwość znaleźć nowe stanowisko pracy w tym samym zakładzie?
6. Czy są inne przedsiębiorstwa, które można rekomendować pracownikowi?
7. Jakiej pomocy można udzielić pracownikowi?
8. Czy jest w przedsiębiorstwie ktoś, kto mógłby udzielić właściwej pomocy?
9. Czy należy się liczyć z problemami natury emocjonalnej, jeśli tak, to jak można je obejść?
10. Jakie osobliwości (dotyczące zachowania pracownika) należy brać pod uwagę?

---

<sup>53</sup> K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, op. cit., s. 238.

<sup>54</sup> *Ibidem*, s. 241-424.

11. Jak długo będzie trwać rozwiązywanie stosunku pracy z pracownikiem?
12. Jakich reakcji należy oczekiwać wewnątrz i na zewnątrz zakładu?
13. Czy rada zakładowa, publikatory lub organizacje zakładowe spoza zakładu pracy stwarzają trudności?

Przegląd organizacji i jej otoczenia pod wszystkimi wymienionymi względami pozwala na dostrzeżenie racjonalnych przesłanek zwolnień, ich barier, możliwych negatywnych skutków oraz podjęcia poszukiwań alternatywnych rozwiązań. Uzyskane odpowiedzi i wnioski umożliwiają określenie środków koniecznych do przeprowadzenia redukcji zatrudnienia i uwzględniania w jego ramach procesu outplacementu.

## **2.2. Ochrona istotnych kompetencji przedsiębiorstwa w ramach outplacementu**

Podjęcie restrukturyzacji zatrudnienia, a w szczególności derekrutacji zewnętrznej, często prowadzi do utraty zdolności firm do ich odbudowy i dalszego rozwoju. Zmiany, które miały zniwelować lub całkowicie usunąć bariery do utrzymania się na rynku lub poprawy pozycji przedsiębiorstwa, okazują się niekiedy być kolejną, nieprzewidzianą wcześniej przeszkodą do pokonania. A. Downs wskazuje, iż redukcja zatrudnienia często wiąże się z decyzjami prowadzącymi do ograniczenia ryzyka wystąpienia spraw sądowych wnoszonych przez zwalnianych pracowników, a jednocześnie – z całkowitym pominięciem ochrony morale pozostających w firmie pracowników oraz kapitału intelektualnego organizacji<sup>55</sup>. Outplacement może służyć do ograniczenia skali tych negatywnych dla przedsiębiorstw procesów.

Najogólniej uznaje się, iż kapitał intelektualny to kapitał niefinansowy odzwierciedlający lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową firmy. M. Porada-Rochoń twierdzi, iż kluczowym problemem współczesnych przedsiębiorstw są systemy zarządzania kapitałem intelektualnym i ich doskonalenie<sup>56</sup>. Jednocześnie sprawność tych systemów oddziałuje na podnoszenie konkurencyjności firm poprzez wykorzystanie przynajmniej pięciu czynników: (1) zewnętrznej świadomości informacji, czyli wiedzy o otoczeniu przedsiębiorstwa; (2) zewnętrznej dystry-

<sup>55</sup> A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, op. cit., s. 24.

<sup>56</sup> M. Porada-Rochoń, *Rola kapitału intelektualnego w procesie zmian*, [w:] M. Porada-Rochoń (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009, s. 43-61.

bucji wiedzy, czyli udostępniania jej i czerpania korzyści z jej modyfikowania; (3) koncentracji na rdzeniu działalności, czyli weryfikacji, w jakim stopniu firma rozwija zadania i procesy stanowiące jej kluczową działalność oraz czy jej działy i pracownicy utożsamiają się z jej strategią; (4) procesów innowacyjnych, czyli tworzenia i wdrażania nowych technologii, metod organizacji pracy, zachowań i wartości; oraz (5) kultury organizacji, czyli norm, wartości, zwyczajów, zachowań i celów utrwalonych w danym zespole ludzi. Szczegółowa analiza właściwości każdej z tych cech powinna być regularnie prowadzona przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwem.

Niekiedy pojęcie kapitału intelektualnego jest stosowane zamiennie z pojęciem kapitału ludzkiego, w dowód uznania go za najbardziej istotny aktyw firmy. Przyjmuje się też, że kapitał ludzki obok kapitału relacji zewnętrznych i kapitału strukturalnego stanowi część szerszego kapitału intelektualnego<sup>57</sup>. Ponadto kapitał ludzki jest pojęciem zbliżonym do kompetencji, ale szerszym od nich – dotyczy bowiem nie tylko cech jednostek, a także całych organizacji i szerszych zbiorowości<sup>58</sup>. Za istotny należy uznać fakt, iż elementy tego kapitału są zawsze unikalne i trudne do naśladowania przez konkurencję – stanowią zatem o obecnej lub potencjalnej pozycji rynkowej przedsiębiorstw.

Zarządzanie kompetencjami uznawane jest za jedno z podejść w ramach zarządzania zasobami ludzkimi<sup>59</sup>. Dotyczy zagwarantowania organizacji odpowiednich zasobów kompetencji na rzecz osiągania jej strategicznych celów. Pod pojęciem kompetencji można za A. Pocztowskim rozumieć cechy szersze niż kwalifikacje, „obejmujące swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar”<sup>60</sup>. W warstwie widocznej tworzą je wiedza i umiejętności, w niewidocznej zaś

---

<sup>57</sup> H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 94-98.

<sup>58</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, op. cit., s. 41; H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, op. cit., s. 110-118.

<sup>59</sup> H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, op. cit., s. 81-83.

<sup>60</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, op. cit., s. 117.

– motywy, cechy, wartości i postawy<sup>61</sup>. Można je również dzielić na: podstawowe – zasadnicze dla danego stanowiska pracy, ale nieodróżniające efektywnego pracownika od innych, jak wiedza i umiejętności; oraz kompetencje wyróżniające, czyli postawy, motywy i wartości. Inna typologia zakłada podział kompetencji na związane z procesem myślenia (np. analizowanie, uczenie się), odczuwania (np. wywieranie wpływu, umiejętności interpersonalne) oraz działania (np. planowanie, organizowanie, dążenie do osiągnięć)<sup>62</sup>.

Warto w tym miejscu zauważyć, iż powyższe podziały kompetencji zbliżone są do szerszej typologii rodzajów inteligencji zaproponowanej przez C. Handy'ego<sup>63</sup>. Zwraca się przez to uwagę, iż każdy człowiek posiada jakieś wrodzone umiejętności, które rozwija szybciej, ale może też posiadać inne, ważne na kolejnych etapach życia i kariery zawodowej. Do tego poszczególne typy inteligencji nie muszą być wzajemnie od siebie zależne. Wyróżnia się jedenaście form inteligencji: (1) faktualną – dotyczącą ogólnej, encyklopedycznej zdolności poznawczej; (2) analityczną – zdolność rozumowania i tworzenia pojęć; (3) numeryczną – łatwość operowania liczbami; (4) lingwistyczną – łatwość posługiwania się językiem własnym i obcymi i przyswajania ich sobie; (5) przestrzenną – zdolność widzenia we wszystkich zjawiskach wzoru; (6) sportową – sprawności psychofizycznej i koordynacji ruchowej; (7) intuicyjną – wyczuwania i widzenia tego, co nie jest bezpośrednio zauważalne; (8) emocjonalną – samoświadomość, samokontrola, wytrwałość, żarliwość i samomotywacja; (9) praktyczną – jest to określana też zdrowym rozsądkiem zdolność podejmowania decyzji odpowiednich do zaistniałych okoliczności; (10) interpersonalną – działania z innymi i przez innych; (11) muzyczną – rozpoznawania rytmu, układania piosenek, gry na instrumentach. Przy czym trzy pierwsze typy inteligencji są najczęściej uwzględniane w tradycyjnych testach i egzaminach szkolnych, a niekoniecznie mają zastosowanie w różnych rolach społecznych i zawodowych.

Outplacement według M. Juchnowicz odbywa się w kontekście współdziałania indywidualnego profilu kompetencji pracownika i dyna-

---

<sup>61</sup> *Ibidem*, s. 118.

<sup>62</sup> *Ibidem*, s. 119.

<sup>63</sup> C. Handy, *Głód ducha. Poza kapitalizm – poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 169-171.



micznego profilu danej organizacji<sup>64</sup>. Z jednej strony zauważa się dążenie do sukcesu w karierze zawodowej, z drugiej – do sukcesu gospodarczego. Maksymalnemu wykorzystaniu potencjału obu podmiotów ma służyć efektywne zarządzanie nim w procesie zmiany. Wskaźnikiem sukcesu w pierwszym przypadku ma być wzrost zatrudnialności pracownika (*employability*), w drugim zaś – rozwój i stworzenie wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy. Przetarg społeczny między pracodawcą i pracownikiem dotyczy zatem kompetencji i gotowości do ich wykorzystania także podczas programów outplacementu. Zwolnienie monitorowane ma prowadzić do „budowania innej świadomości sytuacji zatrudnienia i dojrzałego rozumienia wzajemnej odpowiedzialności i pracowników, i przedsiębiorców”, a celem strategicznym ma być „podniesienie wartości kapitału ludzkiego, a tym samym wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa w wymiarze ekonomicznym i społecznym”<sup>65</sup>. Innymi słowy efektem outplacementu ma być kształtowanie przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie.

Przykładem utraty przez przedsiębiorstwa istotnych zasobów kapitału ludzkiego może być zwalnianie starszych pracowników lub kierowanie ich na wcześniejsze i zwykle emerytury. Z perspektywy polskich przedsiębiorców oferowany przez państwo system świadczeń przedemerytalnych zachęca do odsunięcia starszych pracowników na wcześniejsze emerytury, a przez to do zmniejszenia wysokości kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa w związku z ich zwalnianiem<sup>66</sup>.

Tymczasem, jak zauważa A. Nalepka, restrukturyzacja zatrudnienia, jeśli już wymaga takich działań, to nie powinna być podejmowana drogą działań radykalnych, lecz złagodzonych, ewolucyjnych<sup>67</sup>. Ponadto powinno się uwzględniać tworzenie warunków sprzyjających przekazywaniu wiedzy, umiejętności i doświadczeń nabytych przez zwalnianych fachowców młodszym pracownikom i uczniom – w przeciwnym wypadku zachodzi marnotrawstwo potencjału pracy. Okazuje się, że w warunkach starzenia się społeczeństwa w niektórych sektorach gospodarki oraz w pewnych formach zatrudnienia i organizacji czasu

---

<sup>64</sup> M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, op. cit., s. 173.

<sup>65</sup> *Ibidem*, s. 192.

<sup>66</sup> A. Rzońca, W. Wojciechowski, *Ile kosztują nas wcześniejsze emerytury?*, FOR, Warszawa 2008, s. 17.

<sup>67</sup> A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, op. cit., s. 78-79.

pracy zasadne jest dalsze zatrudnianie starszych pracowników<sup>68</sup>. Przede wszystkim są oni bardziej aktywni przy czynnościach koncepcyjnych, lojalni, punktualni, rzetelni i mniej mobilni niż młodszy pracownicy, wobec czego jest mniejsze ryzyko, iż dobrowolnie zrezygnują z pracy. Zaleca się też, by wykonywali m.in. pracę w niepełnym wymiarze czasu, na podstawie umów terminowych, na wezwanie, w domu oraz telepracę. Ponadto z analiz międzynarodowych wynika, iż starsi pracownicy stanowią istotną część struktury zatrudnienia w rolnictwie i sektorze spożywczym, a ich zatrudnienie rośnie w sektorach związanych z ochroną zdrowia, usługami, edukacją, pracą socjalną i rynkiem nieruchomości<sup>69</sup>. Występują też tendencje do ich elastycznego zatrudniania i stosowania stopniowych emerytur, czyli jednoczesnego wykonywania pracy, pobierania świadczeń emerytalnych i opłacania składek emerytalnych.

Outplacement jest zalecany w odniesieniu do kończenia zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę także w małych i średnich przedsiębiorstwach<sup>70</sup>. W tym miejscu należy jedynie zwrócić uwagę, iż praktyki ukierunkowane na utrzymanie zasobów kapitału ludzkiego starszych pracowników są określane jako zarządzanie wiekiem. Ich stosowanie ma na celu nie tylko dostosowanie stanowisk pracy do wymogów i możliwości poszczególnych grup wiekowych obecnych w organizacji, lecz także usprawnienie przekazywania wiedzy i umiejętności między starszymi i młodszymi pracownikami.

Powyższe przykłady wskazują na to, jak istotne znaczenie dla zachowania kompetencji kluczowych przedsiębiorstw ma podnoszenie elastyczności zatrudnienia pracowników. Zakłada się, że zapobieganiu utracie kompetencji i zasobów kapitału ludzkiego ma służyć strategiczna redukcja kosztów zatrudnienia i zwiększenie elastyczności organizacji w dostosowywaniu się do jej zmiennego poziomu aktywności<sup>71</sup>. Są to w szczególności kroki zmierzające do zmniejszania liczby pracowników zatrudnionych na stałe, pozostawiania stanowisk kluczowych, korzystania z pracowników peryferyjnych, zlecania pewnych zadań innym firmom, a następnie tworzenia struktur organizacji wirtualnych opartych w

---

<sup>68</sup> A. Klimczuk, *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, op. cit., s. 100.

<sup>69</sup> K. Kinsella, *An Aging World: 2008. International Population Reports*, U.S. Census Bureau, U.S. Government Printing Office, Washington 2009, s. 108-110.

<sup>70</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010, s. 70, 87.

<sup>71</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 423.

większej mierze na szerokim zastosowaniu nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, gdzie duża część pracowników pracuje w domu oraz poświęca więcej czasu klientom<sup>72</sup>.

Outplacement może być rozumiany jako doraźna, lecz mniej dotkliwa dla pracowników niż inne typy zwolnień metoda dostosowywania organizacji do elastycznego modelu zatrudnienia obejmującego docelowo podział pracowników przedsiębiorstwa na trzy grupy<sup>73</sup>. Są to: (1) trzon, rdzeń załogi (*core group*), czyli pracownicy o najwyższych kwalifikacjach, dobrze opłacani, zatrudnieni na stałe w pełnym wymiarze czasu pracy; (2) pracownicy peryferyjni (*peripheral group*), którzy stosunkowo łatwo mogą zostać zastąpieni przez innych i wykonujący mniej istotne prace, gorzej opłacani, pracujący w niepełnym wymiarze godzin pracy, o mniej stałych związkach z pracodawcą; oraz (3) pracownicy bez umowy o pracę, pracujący na własny rachunek (*biznesing*; układ *business to business*<sup>74</sup>) i wykonujący zlecenia firmy lub zatrudnieni przez inne firmy pracujące na rzecz przedsiębiorstwa w ramach *outsourcingu*.

Te ostatnie funkcję mogą pełnić też „wolni strzelcy” (*freelance-ry*), pracownicy udostępniani przez agencje pracy tymczasowej na określony czas oraz bezrobotni przyjmowani do pracy w ramach prac interwencyjnych. W konsekwencji takiego rozumowania niekiedy pracowników zewnętrznych dodatkowo dzieli się na trzy grupy<sup>75</sup>, mianowicie: (1)

---

<sup>72</sup> W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji zarządzania organizacjami, które służą restrukturyzacji. Są to m.in. segmentacja przedsiębiorstwa i wydzielanie jednostek biznesu (*spin off*), przeprojektowywanie procesów organizacyjnych (*reengineering*), wyszczuplanie systemu produkcyjnego i systemu zarządzania (*lean management*), podejmowanie kooperacji zewnętrznej (*outsourcing*), system zapewnienia jakości (*total quality management*), system dostaw „dokładnie na czas” (*just in time*), ustalanie kosztów docelowych (*target costing*), kanban, kaizen, zob. A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, op. cit., s. 113-147. Działania restrukturyzacyjne związane z redukcją zatrudnienia są określane m.in. jako: *refocusing* – przywracanie kierunku, *delayering* – redukcja liczby poziomów hierarchii organizacyjnej; *declustering* – eliminowanie przyrostów organizacyjnych; *right-sizing* – racjonalizacja skali działalności; *downsizing* – zmniejszenie rozmiarów. Zob. J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 225.

<sup>73</sup> Z. Jasiński, *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 8/1992; [cyt. za:] A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, op. cit., s. 84.

<sup>74</sup> Więcej o koncepcji *biznesingu* zob. S. Lipski, *Nowe trendy w stosunkach pomiędzy pracodawcą a pracownikami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 10/2001, s. 30-31.

<sup>75</sup> Z. Antczak, *Outplacement: nowe postrzeganie zagadnienia odejść pracowników*. [w:] M. Przybyła (red.), *Nowe podejścia do zarządzania*, Wyd. AE, Wrocław 2002, s. 43.

zatrudnianych do prac szczególnych, gdy inni pracownicy nie posiadają odpowiednich kwalifikacji (np. bhp, usprawnianie procesów technologicznych); (2) uzupełniających zmienne zapotrzebowanie na pracę z powodu np. szczytu w sezonie; są to np. zatrudnieni w ramach leasingu pracowniczego, pracy na wezwanie; przerywanej; dorywczej; *temp-system*; oraz (3) zatrudniani na szczególnych zasadach do wykonania wycinków prac związanych z podstawową działalnością firmy, jak np. praca nakładcza, prace księgowe, serwisowe.

W tym miejscu zasadne jest stwierdzenie, iż upowszechnianie wdrażania przybliżonego modelu podziału pracowników w przedsiębiorstwach prowadzi do przemian w stratyfikacji społecznej w skali makro. Konsekwencje te w warunkach coraz szerszego zastosowania nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych opisują przede wszystkim koncepcje „netokracji – konsumtariatu” autorstwa A. Barda i J. Söderqvista oraz „klasy kreatywnej – klasy usługowej” w ujęciu R. Floridy<sup>76</sup>. Oba te ujęcia pozwalają jednak przypuszczać, iż profesjonalnie zarządzane organizacje, które skoncentrują swoją uwagę na zatrudnianiu ekspertów, nie muszą się raczej obawiać o utratę kompetencji w przypadku zwalniania pozostałych pracowników. Istotne jest jednak, aby stanowili reklamę tych firm, nawet gdy są już poza nimi. Ponadto podmioty takie muszą się liczyć z dobrowolnymi odejściami pracowników rdenia załogi w przypadku możliwego pogorszenia się atmosfery pracy po zwolnieniach ich kolegów oraz z chęcią ich przejęcia przez inne organizacje poszukujące specjalistów poprzez stosowanie usług „łowców głów” (*headhunting*; „podkupywanie pracowników”; „kłusownictwo pracownicze”<sup>77</sup>).

Co istotne, organizacje, które doskonala swoją strukturę zatrudnienia, nie muszą być motywowane do tego z uwagi na potrzebę restrukturyzacji związanej z problemami finansowymi, ze zmianą profilu produkcji lub obszaru rynku. Programy outplacementowe nakierowane na redukcję niepokoju pracowników, ich osobistą transformację i poprawę wizerunku organizacji mają jeszcze większe znaczenie w sytuacji, gdy organizacje te dokonują zwolnień pracowników, by móc poszukiwać nowych talentów, kompetencji i ukierunkowania na wdrażanie innowa-

<sup>76</sup> A. Klimczuk, *Eksperci i narcyzm kulturowy – próba analizy wzajemnych relacji*, [w:] J. Sieradzan (red.), *Narcyzm: jednostka – społeczeństwo – kultura*, UwB, Białystok 2011, s. 238-244.

<sup>77</sup> J. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej...*, op. cit., s. 346.

cyjnych rozwiązań<sup>78</sup>. Sytuacja tak uwarunkowanych zwolnień może bowiem znacząco godzić w samoocenę zwalnianych pracowników, bo daje im do zrozumienia, że ich potencjał intelektualny i kreatywny jest niewystarczający. W rezultacie zdarza się, że w krajach wysokorozwiniętych informacja o prowadzonych przez firmę programach outplacementowych jest niekiedy udzielana już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej oraz w formie klauzul w umowach o pracę zawierających obietnicę realizacji usługi outplacementu także w przypadku samodzielnej decyzji o dobrowolnym odejściu z przedsiębiorstwa<sup>79</sup>.

### 2.3. Kryteria zwolnień pracowników przez organizacje

Za niezbędne przy omawianiu zagadnienia outplacementu należy uznać przyjrzenie się prawidłowościom w zakresie wyboru osób, które są kierowane do zwolnień z inicjatywy pracodawcy w przypadku wystąpienia nadwyżki zatrudnienia, jak też restrukturyzacji przedsiębiorstwa i racjonalizacji zatrudnienia. Tendencje te mogą służyć za rekomendację co do grup docelowych usług outplacementu.

Jak twierdzi J. Szaban, najczęściej branymi pod uwagę kryteriami zwolnień są: absencja i spóźnienia; zachowanie pracownika – zastrzeżenia co do pracy i ich częstota; liczba kar i niepowodzeń w pracy zawodowej; kwalifikacje; staż pracy w firmie; wiek; oraz płeć<sup>80</sup>. Cechy te nie zawsze są stosowane w zgodzie z regulacjami prawa pracy, co może prowadzić do jawnej lub niejawnej dyskryminacji niektórych kategorii pracowników. Ponadto współcześnie coraz częściej zauważa się też, iż pracodawcy typują pracowników do zwolnień w oparciu o ich aktywność na serwisach społecznościowych nurtu Web 2.0, takich jak np. Facebook. Chodzi tu w szczególności o przypadki negatywnych wypowiedzi o organizacjach, niszczących ich reputację i wizerunek, oraz ujawniania spraw wewnętrznych. Kwestia ta nie jest jeszcze uregulowana prawnie ani wystarczająco dokładnie zbadana, z tego też względu dalej omówione zostaną tylko pozostałe kryteria.

---

<sup>78</sup> M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, op. cit., s. 177-178.

<sup>79</sup> *Ibidem*, s. 179.

<sup>80</sup> J. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Rynek pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011, s. 335, 345-346.

W literaturze przedmiotu zaleca się, by w sytuacjach, gdy zwolnienia okazują się niezbędne, wybór osób przeznaczonych do nich był prowadzony w oparciu o uczciwe i obiektywne kryteria. J. Sutherland i D. Canwell zwracają uwagę, aby w przypadku redukcji zatrudnienia pracodawcy przestrzegali procedur selekcji ustalonych z przedstawicielami pracowników, należy też uwzględnić, czy są one jednoznacznie sprecyzowane<sup>81</sup>. Procedury te mogą obejmować takie czynniki, jak chociażby: długość pracy w danej organizacji; obowiązkowość poszczególnych pracowników; wartość posiadanych umiejętności; doświadczenie; zdolność do pracy; wyniki pracy, liczba dni nieobecności w pracy; oraz rejestr ewentualnych przypadków złamania dyscypliny.

M. Armstrong zaś wskazuje na takie kryteria, jak: staż pracy, wiek, wartość dla firmy oraz możliwość znalezienia pracy w innych firmach<sup>82</sup>. A. Downs natomiast podkreśla, iż redukcja zatrudnienia w szczególności nie powinna opierać się na kryteriach wieku oraz stażu pracy pracowników, lecz na selekcji kompetencji pracowników istotnych dla przedsiębiorstwa<sup>83</sup>. A.J. Mackiewicz przedstawia bliższą analizę tych kryteriów i proponuje kolejność ich wykorzystania<sup>84</sup>. Za podstawowe uznaje kryterium przydatności pracownika dla firmy, za pomocnicze zaś – długości stażu pracy i kryterium społeczne. Całkowicie neguje stosowanie kryterium wieku. Zgodzić się można zatem, iż kryteria wieku i stażu pracy są kontrowersyjne w odniesieniu do regulacji prawa pracy i wątpliwe w odniesieniu do oceny kompetencji pracowników<sup>85</sup>. Przegląd wad i zalet podstawowych kryteriów selekcji pracowników do zwolnień został przedstawiony w tabeli 4.

**Tabela 4. Kryteria wyboru osób przeznaczonych do zwolnienia**

Kryterium podziału	Zalety	Wady
Kryterium stażu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Korzystne dla kształtowania poczucia identyfikacji pracownika z firmą</li> <li>– Zgodność z powszechnym poczuciem sprawiedliwości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Powodowanie odejścia pracowników z krótkim stażem pracy, posiadających najbardziej wartościowe kwalifikacje</li> </ul>

<sup>81</sup> J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 269.

<sup>82</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 772.

<sup>83</sup> A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, op. cit., s. 25.

<sup>84</sup> A.J. Mackiewicz, *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, op. cit., s. 82-89.

<sup>85</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, op. cit., s. 92-99.

Kryterium podziału	Zalety	Wady
Kryterium społeczne	– Objęcie ochroną pracowników, dla których odejście z pracy miałyby najbardziej dramatyczne skutki	– Stawianie pracodawcy w roli instytucji pomocy społecznej
Kryterium efektywnościowe	– Podejście racjonalne, biorące pod uwagę wyłącznie kwestie merytoryczne	– Zakwestionowanie funkcji rozwojowej systemu ocen; trudności z przeprowadzeniem ocen w przyszłości

Źródło: M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 98.

Jak wynika z powyższych, kryterium efektywnościowe zwolnień należy uznać zatem za najbardziej racjonalne, choć niepozbawione wad. W literaturze przedmiotu zwraca się ponadto uwagę, iż restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest dobrym momentem na wprowadzenie systemu ocen pracowniczych, jeśli jeszcze nie był stosowany, lub też usprawnienie istniejącego<sup>86</sup>. W szczególności istotny jest dobór technik oceniania pracowników, które mogą też służyć do selekcji osób wybieranych do przekwalifikowania bądź zwolnień. Są to m.in. takie techniki, jak: ocena opisowa, krytyczne wydarzenia, rangowanie, porównywanie parami, porównywanie ze standardami, listy kontrolne, model 360 stopni, *assessment center*, zarządzanie przez cele.

W literaturze przedmiotu nie ma jednak zgody co do tego, jak powinien przebiegać proces racjonalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwach poddawanych restrukturyzacji i jakie instrumenty powinny zostać wykorzystane. Część badaczy zawęża ją do stosowania mało złożonych, doraźnie konstruowanych programów<sup>87</sup>. Zakłada się np., że powinna ona obejmować raczej nie zwolnienia grupowe, które są obciążone specjalnym regulacjami prawnymi, lecz programy dobrowolnych odejść lub innych rozwiązań pozwalających na osiągnięcie obniżenia funduszu płac bez napięć społecznych i przy niższych kosztach. Ewentualnie zaleca się podjęcie procedury zwolnienia grupowego obejmującego wszystkich pracowników posiadających uprawnienia do przejścia na emeryturę w zamian za odszkodowania i odprawy. Jako przykład podaje się program dobrowolnych odejść opracowany w Zakładach Chemicznych „Police”

<sup>86</sup> J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 197-99.

<sup>87</sup> G. Dorozik, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, op. cit., s. 96-97.

SA, który obejmował trzy kategorie pracowników: (1) osoby mogące przejść na emeryturę, które złożyły stosowną deklarację oraz wskazały termin rozwiązania umowy o pracę; (2) osoby mogące przejść na zasiłek przedemerytalny; oraz (3) pozostałe osoby wyrażające chęć rozwiązania umowy o pracę z przyczyn dotyczących zakładu pracy.

Z drugiej strony część badaczy zakłada, że restrukturyzacja powinna stanowić znacznie bardziej strategiczny proces uwzględniający plan społeczny dotyczący adaptacji zawodowej zarówno pracowników pozostających w przedsiębiorstwie, jak i odchodzących z niego<sup>88</sup>. W przypadku pierwszej grupy powinny to być metody, środki i warunki adaptacji, takie jak przegrupowania, przeszerzeganie i rekonwersja zawodowa. Odchodzący pracownicy powinni zaś otrzymać pomoc w ramach outplacementu. Społeczny plan restrukturyzacji powinien się ponadto składać z czterech planów częściowych: potrzeb kadrowych, pozyskiwania i zwolnień pracowników, adaptacji zawodowej oraz szkoleń i przekwalifikowań pracowników<sup>89</sup>. Ich opracowanie powinna poprzedzić diagnoza przedsiębiorstwa, jego zasobów ludzkich i otoczenia. Do tego istotne jest konsultowanie i negocjowanie tych planów z organizacjami przedstawicielskimi pracowników, kadrą kierowniczą, samymi pracownikami oraz organizacjami zewnętrznymi włączonymi w restrukturyzację.

W pierwszym ujęciu zwolnienia stanowią dość arbitralną decyzję pracodawcy, a negocjacje z pracownikami sprowadza się do minimum. W drugim zaś dobór kryteriów zwolnień i konstrukcja programu outplacementu staje się nie tylko dużo bardziej złożonym procesem, lecz także wyraźniej gwarantuje uzyskanie porozumienia społecznego i korzyści przez wszystkie dotknięte skutkami restrukturyzacji podmioty.

---

<sup>88</sup> Por. A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, op. cit., s. 185-187; T. Oleksyn, *Restrukturyzacja zatrudnienia. Cele, formy, procesy, kontrowersje*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 7-8/2000, s. 2-8; B. Jamka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw a bezrobocie*, [w:] K. Kuciński (red.), *Przedsiębiorstwo wobec bezrobocia*, SGH, Warszawa 2002, s. 23-30; T. Sapeta, *Restrukturyzacja zatrudnienia jako przykład zmiany organizacyjnej*, [w:] Z. Dach (red.), *Prace z zakresu zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002, s. 29-43; H. Brandenburg, *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, op. cit., s. 115-116; M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, op. cit., s. 65-69.

<sup>89</sup> A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, op. cit., s. 185-186.



Za stosowaniem kryteriów efektywnościowych zwolnień i łączenia ich z programami outplacementowymi przemawiają też negatywne doświadczenia z końca XX wieku. Dotyczy to stosowania najbardziej znanych metod i sposobów redukcji zatrudnienia, jak np. wcześniejsze emerytury i odejścia dobrowolne zamiast projektowania bardziej złożonych i długoterminowych instrumentów kierowania zatrudnieniem. Działania te uznaje się za jeden z najczęściej popełnianych błędów w realizacji restrukturyzacji zatrudnienia<sup>90</sup>. Zalecenia dotyczące zwalniania starszych pracowników stoją bowiem w sprzeczności z uwarunkowaniami demograficznymi związanymi ze starzeniem się społeczeństwa, w tym ze zmniejszaniem się zasobów siły roboczej.

Zwolnienia oparte na kryteriach wieku i stażu pracy mogą być zatem traktowane jako pozorne działania na rzecz odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw za los młodszych osób na rynku pracy, podczas gdy faktycznie wiążą się z przenoszeniem kosztów restrukturyzacji na byłych pracowników, społeczności lokalne i system zabezpieczenia społecznego. Można zaryzykować twierdzenie, iż zwalnianie starszych pracowników stosowane w Polsce powszechnie na początku lat 90. XX wieku doprowadziło do wykształcenia w przypadku wielu przedsiębiorstw ich wizerunku jako nieodpowiedzialnych, źle zarządzanych, stosujących technokratyczne metody podejmowania decyzji, dopuszczających się dyskryminacji ze względu na wiek<sup>91</sup>. W skali makrostrukturalnej podwyższyło też koszty potencjalnego powrotu bezrobotnych na rynek pracy z uwagi na zwiększenie ich wymagań wobec pracodawców<sup>92</sup>. Zaś poprzez wywołanie strukturalnego i długotrwałego bezrobocia doprowadziło do zmniejszenia ochrony zatrudnionych pracowników, wzrostu konkurencji o miejsca pracy, osłabienia pozycji pracowników wobec pracodawców oraz rozszerzania się sfery ubóstwa i nasilania nierówności społecznych<sup>93</sup>. Ponadto wbrew poglądom z lat 90. XX wieku zwalnianie starszych pracowników nie prowadzi do tworzenia nowych

---

<sup>90</sup> A. Ludwiciński, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, op. cit., s. 189; A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, op. cit., s. 78; H. Brandenburg, *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, op. cit., s. 116-117.

<sup>91</sup> A. Klimczuk, *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, Wiedza i Edukacja, Lublin 2012, s. 46-47.

<sup>92</sup> *Ibidem*, s. 96-97.

<sup>93</sup> M. Szyłko-Skoczny, *Wpływ bezrobocia na rozszerzanie się sfery ubóstwa*, [w:] R. Szarfenberg, C. Żołędowski, M. Theiss (red.), *Ubóstwo i wykluczenie społeczne – perspektywa poznawcza*, Elipsa, Warszawa 2010, s. 268-269.

miejsce pracy dla młodszych pracowników, natomiast ogranicza pokoleniowy przekaz kompetencji w podmiotach gospodarczych<sup>94</sup>.

Z badań polskich przedsiębiorstw poddanych restrukturyzacji w latach 1996-2000 wynika, że zwolnienia dotknęły głównie pracowników produkcyjnych oraz zajmujących administracyjnych i biurowych stanowiska, nie kierownicze<sup>95</sup>. Wynikało to przede wszystkim ze wzrostu automatyzacji i ograniczenia biurokracji organizacji. Do tego zwolnienia głównie dotyczyły osób z wykształceniem podstawowym i zawodowym oraz tych po 55. roku życia, którzy mogli skorzystać z wcześniejszego przejścia na emeryturę. Z drugiej strony zwalniano też osoby do 40. roku życia, jako te, które mogą łatwiej się przekwalifikować i znaleźć inną pracę. Podobne wnioski płyną z badań T. Rachwała nad przedsiębiorstwami restrukturyzowanymi w Polsce południowo-wschodniej<sup>96</sup>. Zauważono wystąpienie trzech faz redukcji zatrudnienia – dwóch o dużym spadku zatrudnienia w latach 1989-1992 i 1998-2001 oraz jednej o względnej stabilizacji lub małym spadku zatrudnienia w latach 1993-1997. Redukcje dotyczyły głównie pracowników stanowisk robotniczych, osób z wykształceniem podstawowym, kobiet oraz starszych pracowników, choć w kilku przedsiębiorstwach państwowych zaobserwowano wzrost średniej wieku i stażu pracy zatrudnionych.

Można zaryzykować twierdzenie, iż stosowanie powyższych kryteriów w pewnej mierze znajduje odzwierciedlenie w opisie kategorii osób o szczególnej sytuacji na rynku pracy przedstawionym w przepisach Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy<sup>97</sup>. Do kategorii tej w art. 49 zalicza się: osoby do 25. roku życia; osoby powyżej 50. roku życia; bezrobotnych długotrwale pozbawionych zatrudnienia; osoby bez kwalifikacji zawodowych; osoby

<sup>94</sup> Por. A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 42; *Pensions at a Glance 2011. Retirement-income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD, Paris 2011, s. 76-78.

<sup>95</sup> J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 223-24.

<sup>96</sup> T. Rachwał, *Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski południowo-wschodniej*, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Efekty restrukturyzacji polskiej przestrzeni przemysłowej*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 9, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej IG AP, Wydawnictwo Naukowe AP w Krakowie, Warszawa-Kraków, s. 106.

<sup>97</sup> Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.

samotnie wychowujące co najmniej jedno dziecko do 7. roku życia; oraz osoby niepełnosprawne. W przypadku zwolnień pracowników osoby z tych grup powinny zostać objęte szczególnym wsparciem w ramach programów outplacementowych.

## 2.4. Wybór narzędzi outplacementu przez przedsiębiorców

Nieliczne wyniki badań na temat outplacementu wskazują na bardzo ograniczoną listę działań, które są najczęściej realizowane przez firmy. Z wyników badań przeprowadzonych przez Instytut Zachodni, które miały miejsce w Wielkopolsce, wynika, że w sektorze przetwórstwa przemysłowego w przedsiębiorstwach, które zapewniały zwalnianym pracownikom wsparcie, najczęściej przyjmowało ono formę pomocy w poszukiwaniu ofert pracy. Rzadziej pracodawcy pomagali zwalnianym pracownikom w pisaniu życiorysów i listów motywacyjnych, zapewniali kursy przekwalifikowujące i wsparcie finansowe. Działania mające na celu pomoc były prowadzone przede wszystkim przez delegowanych do tego pracowników firmy<sup>98</sup>. Przedstawiciele przedsiębiorstw budowlanych co prawda najczęściej wskazywali, że nie stosowali outplacementu, jednak te firmy, które stosowały techniki pomocy zwalnianym pracownikom, wymieniały wśród nich także pomoc w poszukiwaniu ofert pracy, a kolejnymi wskazywanymi technikami były: pomoc w pisaniu CV i listów motywacyjnych, pomoc w założeniu własnej działalności gospodarczej, a także wsparcie finansowe. Firmy z sektora związanego z kulturą, rozrywką i sportem wskazały na formę udzielonej pomocy, jaką są odprawy, oraz „świadczoną przez pracodawcę opiekę”. Podobnie firmy z sektora transportu – stosowały pomoc w poszukiwaniu ofert pracy oraz pomoc w założeniu własnej działalności gospodarczej. Generalnie, jak wynika z powyższych przykładów, technikami stosowanymi najrzadziej były spotkania z psychologiem oraz zajęcia aktywizacyjne odbywające się w urzędzie pracy. Natomiast według deklaracji przedstawicieli z publicznych służb zatrudnienia, którzy również zostali poddani badaniom, technikami preferowanymi przez pracodawców były: indywidualne konsultacje z doradcą zawodowym, zajęcia z autoprezentacji oraz pozyskanie dotacji na założenie własnej działalności<sup>99</sup>.

<sup>98</sup> P. Cichocki, M. Goetz, *Wielkopolska: społeczny kontekst przemian regionalnej gospodarki*, op. cit., s. 68.

<sup>99</sup> *Ibidem*, s. 77.

Ponadto badani przedsiębiorcy wśród deklaracji co do tego, jakiego rodzaju techniki pomocy zwalnianym pracownikom byliby skłonni wprowadzić w razie takiej potrzeby, wskazywali na kilka instrumentów. Według przedstawicieli firm sektora budowlanego do najczęściej stosowanych technik pomocy należałyby: pomoc w poszukiwaniu ofert pracy (ta technika jest również najczęściej stosowana w badanych przedsiębiorstwach), pomoc w organizacji kursów przekwalifikowujących, pomoc w założeniu własnej działalności gospodarczej, a także pomoc w pisaniu listów motywacyjnych i CV. Przedstawiciele sektora chemicznego zapytani o potencjalne formy pomocy zwalnianym pracownikom najczęściej wskazywali na poszukiwanie ofert pracy, a także pisanie listów motywacyjnych i CV oraz zajęcia z doradcą zawodowym. Ponad połowa wsparłaby także pracowników poprzez kursy przekwalifikowujące.

Jak wynika z badań na temat znajomości tematyki outplacement, które zostały przeprowadzone w ramach projektu pt. „Platforma Nadziei II. Przeciwdziałanie wykluczeniu i marginalizacji społecznej” w Malborku, wśród rodzajów pomocy, które zaoferowałiby respondenci zwalnianym pracownikom, jako najczęściej wskazywane było doradztwo biznesowe w celu założenia własnej działalności gospodarczej (35,0%)<sup>100</sup>. Co czwarty badany wskazał na zatrudnienie pośrednika pracy, który pomoże znaleźć zatrudnienie zwalnianemu pracownikowi lub grupie pracowników. Na trzecim miejscu znalazło się zatrudnienie doradcy zawodowego, wskazane przez jedną piątą badanych. Zdecydowanie mniej, bo 11,7% respondentów stwierdziło, że dobrym sposobem na wsparcie pracowników mogłoby być sfinansowanie kosztów szkolenia zawodowego umożliwiającego przekwalifikowanie. Tylko 3,3% badanych wskazało na propozycje objęcia innych stanowisk w tym samym zakładzie pracy, a 1,7% respondentów – na informowanie o dostępnych ofertach pracy.

Natomiast w badaniach, jakie zostały przeprowadzone w przez firmę Dyspersja w województwie kujawsko-pomorskim, jako często stosowana forma wsparcia była wskazywana pomoc zwalnianym pracownikom w znalezieniu nowego pracodawcy. Takiego wsparcia udzielało, w zależności od wielkości firmy, od przeszło jednej czwartej (26%) do blisko jednej trzeciej (32%) przedsiębiorstw z województwa kujaw-

---

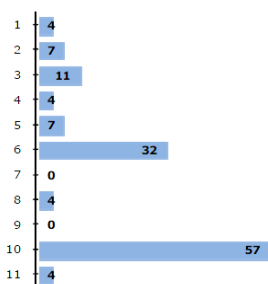
<sup>100</sup> M. Sasin, *Raport z badania nt. Znajomości tematyki outplacementu*, op. cit., s. 8.

sko-pomorskiego<sup>101</sup>. Na pytanie odpowiadali wyłącznie respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa, które zwalniały pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi (wykres 1.).

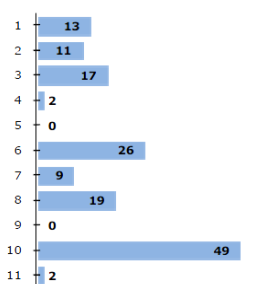
### Wykres 1. Rodzaje wsparcia stosowane przez pracodawców udzielających pomocy zwalnianym pracownikom

1. przygotowanie zwalnianych pracowników do poszukiwania pracy
2. ocena predyspozycji zawodowych zwalnianych pracowników
3. wsparcie motywacji zwalnianych pracowników
4. szkolenia podnoszące kwalifikacje zwalnianych pracowników
5. szkolenia przekwalifikowujące zwalnianych pracowników
6. pomoc zwalnianym pracownikom w znalezieniu pracodawcy
7. pomoc zwalnianym pracownikom w założeniu własnej firmy
8. odprawa przekraczająca wymagania ustawowe
9. inne
10. nie był stosowany żaden rodzaj wsparcia
11. trudno powiedzieć

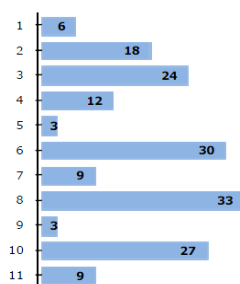
10 do 49 osób [N=28]



50 do 249 osób [N=47]



powyżej 250 osób [N=33]



% wskazań

Źródło: *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim*. Raport z badania, Dyspersja, Warszawa 2009, [www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6\\_052.pdf](http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6_052.pdf) [12.08.2012], s. 20.

Jednocześnie wywiady jakościowe przeprowadzone w ramach tego badania z pracodawcami wskazują, że występuje wśród nich przekonanie o relatywnie niewielkiej przydatności wsparcia innego niż znalezienie dla zwalnianego pracownika konkretnej oferty pracy. Firmy zatrudniające co najmniej 250 osób relatywnie często stosowały również odprawy przekraczające wymogi ustawowe. Takie odprawy wypłacało co trzecie (33,0%) spośród dużych przedsiębiorstw, które zwalniały pracowników z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Warto zana-

<sup>101</sup> *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu...*, op. cit., s. 19.

czyć, że powyższe wyniki odnoszą się do form wsparcia udzielonych kiedykolwiek, przynajmniej niektórym ze zwalnianych pracowników.

Z praktyki gospodarczej wynika, że najczęściej programy outplacementowe trwają co najmniej 3 miesiące i obejmują dwa etapy: konsultacje z doradcą zawodowym uzupełnione różnymi testami i ćwiczeniami mającymi na celu diagnozę potencjału i preferencji zawodowych pracownika; oraz wspieranie pracowników w procesie aktywnego poszukiwania pracy poprzez konsultacje telefoniczne i mailowe<sup>102</sup>.

Trzeba mieć na uwadze, że agencje prowadzące outplacement nie służą „załatwianiu” pracy, choć pomoc w wyszukiwaniu ofert staje się ważnym elementem tej usługi<sup>103</sup>. Program outplacementowy, który ma szansę przynieść korzyść uczestnikom, powinien także zawierać rzetelne doradztwo związane z planowaniem dalszej kariery, wygrywaniem ofert, czyli profesjonalnej prezentacji swoich kwalifikacji, docieraniem do decydentów i instytucji pomocnych w poszukiwaniach, negocjowaniem wynagrodzeń. Im wyższe aspiracje karierowe uczestnika, tym bardziej to skomplikowane, tym więcej specyficznych umiejętności wymaga. Dla powodzenia programu ważne jest również nastawienie samego uczestnika – im szybciej zrozumie, że jeśli maksymalnie wykorzysta konkretną pomoc, i nie będzie unikał włożenia własnego wysiłku i inicjatywy w poszukiwania, tym lepszą pracę lub inny pomysł na dalszą karierę znajdzie.

## 2.5. Korzyści stosowania outplacementu z perspektywy przedsiębiorstw

Działania outplacementowe przynoszą liczne korzyści, które sprawiają, że przedsiębiorstwa decydują się na ich zastosowanie. W zasadzie można stwierdzić, że pozytywne efekty z realizacji działań outplacementowych osiągają głównie trzy grupy podmiotów: (1) przedsiębiorstwa, w których są wprowadzane; (2) pozostający w przedsiębiorstwie pracownicy; oraz (3) zwalniani pracownicy. Powyższa kolejność nie jest przypadkowa. Jak wskazuje literatura przedmiotu, działania outplacementowe przede wszystkim dają korzyści firmom i na nie właśnie zwrócona zostanie uwaga w tym rozdziale.

<sup>102</sup> Zarządzanie zmianą, TGC 2009, [www.tgc.eu/pliki/zarządzanie\\_zmiana.pdf](http://www.tgc.eu/pliki/zarządzanie_zmiana.pdf) [12.08.2012].

<sup>103</sup> P. Gniazdowski, *Outplacement – troska czy PR?*, Portal Hrstandard.pl, 14.04.2011, <http://hrstandard.pl/2011/04/14/outplacement-troska-czy-pr/> [12.08.2012].

J. Berg-Peer, pokrótce analizując to zagadnienie, wskazuje na następujące korzyści z outplacementu dla przedsiębiorstw: (1) zmniejszenie liczby ewentualnych procesów sądowych; (2) minimalizacja szkód dla wizerunku; (3) redukcja strat wydajności; oraz (4) pomoc działowi personalnemu<sup>104</sup>. Tymczasem K. Schwan i K.G. Seipel wymieniają bardziej rozbudowaną listę – ośmiu korzyści z wykorzystania zwolnień monitorowanych z perspektywy firm<sup>105</sup>. Są to:

1. Unikanie strat wynikających z zaburzeń związanych ze strategiami zmniejszania zatrudnienia;
2. Ewentualna redukcja kosztów zwalniania, np. przez unikanie drogiego procesu sądowego;
3. Kadra kierownicza nie zmienia „taktyki emigracji wewnętrznej” – przesunąć wewnątrzorganizacyjnych pracowników;
4. Oferta jako taka poprawia wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek personelu;
5. Relatywna sterowność zaangażowania kadry kierowniczej przez konkurencję;
6. Uniknięcie problemów związanych z prawem pracy, gdyż przedsiębiorcy i kadra kierownicza, względnie pracownicy – zgadzają się;
7. Rozpowszechnianie złych opinii w branży nie istnieje lub jest zredukowane, a zatem nowy nabór pracowników staje się łatwiejszy;
8. Pozytywny wpływ na klimat w przedsiębiorstwie.

Inne korzyści dla pracodawców wyróżnione przez A. Kwiatkiewicz i K. Hernik to: zachowanie dobrej atmosfery w organizacji; zachowanie dobrej opinii o pracodawcy przez odchodzących i pozostających w firmie; okazanie zrozumienia sytuacji i odpowiedzialności za dalsze losy zwalnianych osób; utrzymanie dobrego wizerunku na zewnątrz; uniknięcie kosztów konfliktów i sporów sądowych<sup>106</sup>. Ponadto w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na takie pozytywne efekty dla firm, jak: zainteresowanie lokalnych mediów – bezpłatna reklama firmy jako odpowiedzialnej i przyjaznej otoczeniu; wsparcie ze strony władz lokalnych i otoczenia gospodarczego i zachowanie reputacji; poprawa relacji z przedstawicielami pracowników i związkami zawodowymi; opracowanie procedur na wypadek redukcji zatrudnienia na przyszłość; wzmocnienie wizerunku i wiarygodności organizacji wobec potencjalnych in-

<sup>104</sup> J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce*, op. cit., s. 25-28.

<sup>105</sup> K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, op. cit., s. 240-241.

<sup>106</sup> A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, op. cit., s. 31.

westorów i partnerów; ograniczenie kosztów wynikających ze spadku efektywności pracy pozostających pracowników oraz ewentualnych akcji protestacyjnych i przestojów<sup>107</sup>.

Wśród przytoczonych znajdują się korzyści, które można określić jako bezpośrednie o charakterze formalnym. Wskazać tu można między innymi możliwość otrzymania zwrotu składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe od wypłaconych świadczeń szkoleniowych. Ponadto pracodawcy, którzy utworzyli fundusz szkoleniowy, w ramach programu mogą na wniosek pracownika finansować szkolenia ze środków funduszu szkoleniowego. Świadczenia te – o czym zresztą już była mowa w niniejszym raporcie – przyznawane są po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego na czas udziału pracownika w szkoleniach, przez okres nie dłuższy niż 6 miesięcy. W tym czasie, gdy zwolniony pracownik korzysta ze świadczenia szkoleniowego, przysługuje mu pomoc w zakresie poradnictwa zawodowego. Pracownik ten może być skierowany na jednorazowe szkolenie organizowane i finansowane przez powiatowy urząd pracy. Jest to niewątpliwie korzyść w pierwszej kolejności dla przedsiębiorcy, gdyż ogranicza koszty prowadzenia tych działań. Jednocześnie pracodawca wypłaca co miesiąc zwolnionemu pracownikowi na podstawie zawartej z nim umowy, począwszy od miesiąca, w którym pracownik rozpoczął szkolenie, świadczenie szkoleniowe w wysokości równej jego wynagrodzeniu, obliczanemu jak za urlop wypoczynkowy, nie wyższej jednak niż 200% minimalnego wynagrodzenia za pracę. Naturalnie większość z powyższych korzyści odnosi się do odpowiednich, opisanych wcześniej uregulowań prawnych, jeśli dane przedsiębiorstwo spełnia kryteria pozwalające mu uzyskać wsparcie w zakresie zwolnień monitorowanych.

Teoria i praktyka zarządzania pokazują, że często cięcie kosztów w firmach oznacza przede wszystkim redukcję zatrudnienia<sup>108</sup>. Jednak kiedy menedżerowie patrzą szerzej i dalej, okazuje się, że koszty takiej decyzji – i te natychmiastowe finansowe, i długofalowe – są bardzo duże. W niektórych przypadkach zdecydowanie lepiej zwrócić się o pomoc do zewnętrznego konsultanta i poszukać oszczędności gdzie indziej

---

<sup>107</sup> Zob. A. Ledwoń, *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*, op. cit., s. 19; W. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 162-193.

<sup>108</sup> K. Krawczyk-Szczepanek, *Zalety outplacementu*, Portal Jobexpress.pl, [www.jobexpress.pl/artukul/104/zalety-outplacementu](http://www.jobexpress.pl/artukul/104/zalety-outplacementu) [12.08.2012].



– w strukturach, zarządzaniu, modyfikacji produktu. Koszty zwolnień są duże z kilku powodów:

- Przede wszystkim, na mocy Kodeksu pracy osobom zwalnianym często przysługują odprawy sięgające – w przypadku pracowników o najdłuższym stażu pracy – nawet trzymiesięcznego wynagrodzenia. Niektóre firmy, podejmując restrukturyzację, decydują się na zachęcenie pracowników do odejścia przez wypłatę znacznie wyższych sum. Jeśli firma redukuje zatrudnienie ze względów ekonomicznych – wydatek na odprawy może być naprawdę bardzo kłopotliwy.
- Pracodawca nieuchronnie popada w konflikt z pracownikami – im jest ich więcej, im są silniej zorganizowani, tym konflikt może okazać się wyraźniejszy i trzeba będzie się z nim zmierzyć. Na pewno na korzyść menedżerów przemówi tu historia pozytywnych kontaktów z załogą.
- Bardzo poważnym źródłem strat dla firmy są działania sfrustrowanych pracowników. Osoby przeznaczone do zwolnienia nie czują już konieczności bycia lojalnymi, zaczynają wywozić do domu to, co uważają za swoje – począwszy od bazy klientów i innego rodzaju danych oraz tajemnic służbowych, skończywszy na padach i długopisach. Korzystają bez ograniczeń ze wszystkiego, za co firma płaci – telefonu, ksero, drukarki, łączy internetowych. Spędzają czas na plotkach lub szukaniu nowej pracy. Donoszą „odpowiednim instancjom” o m.in. nielegalnym oprogramowaniu, uchybieniach w bhp.
- Niektórzy pracodawcy wykorzystują tu furtkę zwolnienia pracownika z obowiązku świadczenia pracy w okresie wypowiedzenia. Niestety, jest to broń obosieczna. Osoba, która w piątek się dowiaduje, że ma natychmiast spakować przysłowiowy kartonik, zdać identyfikator, telefon i kluczyki do służbowego auta, bo w poniedziałek nie ma już wstępu do biura, czuje się oszukana i znieważona. Jest postawiona w sposób bardzo gwałtowny wobec rzeczywistości utraty zatrudnienia, zawstydzona i upokorzona. Nie omieszka oczywiście opowiedzieć o tym, jak została potraktowana, wszystkim krewnym i znajomym – a to nie wpłynie pozytywnie na wizerunek firmy.
- Kiedy w firmie psuje się klimat, a wszyscy myślą i rozmawiają tylko o zwolnieniach – drastycznie spada wydajność pracy. Zatrudnieni muszą często poradzić sobie również z nowymi zasadami organizacji pracy, nowymi relacjami, zostają rozbite dotychczasowe zespoły. Dotychczasowi współpracownicy stają się konkurentami do utrzymania stanowiska pracy. Zmianę podejścia do pracy dostrzegają, niestety, również osoby z zewnątrz.

- Zwykle wśród zwalnianych znajdzie się kilka osób, które uważają, że zwolnienie było bezzasadne i będą chciały dochodzić swoich praw w sądzie. Powództwo takie stosunkowo łatwo złożyć, tym bardziej że dla pracownika jest bezpłatne. Pracodawca musi mieć naprawdę bardzo silne argumenty, aby udowodnić, że zwolnienie konkretnej osoby nie było dyskryminujące i niesprawiedliwe. Nawet jeśli wyrok będzie korzystny dla firmy – zwykle i tak zostanie obciążona wszelkimi kosztami procesowymi – sąd jest pobłażliwy dla tego, kto pracę traci.
- Kiedy w firmie pojawia się informacja, że zbliżają się zwolnienia – najlepsi pracownicy sami zaczynają szukać nowego pracodawcy. Skutkiem tego zostają przede wszystkim ci, którzy słabo oceniają swoje szanse na rynku pracy, ci, którym nie zależy, albo ci, którzy nie mogą ryzykować nawet krótkiego pozostawania bez stałych dochodów.
- Informacje o zwolnieniach nie wpływają też korzystnie na wizerunek firmy – zwłaszcza kiedy zbiega się to z wieściami o kłopotach finansowych. Bezwzględnie należy więc zadbać o przemyślane informowanie na ten temat, o spotkania z mediami i przygotowanie jednolitej informacji. Niedopuszczalne jest mówienie czego innego pracownikom i czego innego mediom. Naiwne byłoby bowiem przekonanie, że osoby zwalniane nie opowiedzą nikomu tego, co usłyszały od swoich kierowników.
- Kontrahenci firmy na pewno zwrócą uwagę na informacje o zwolnieniach – będzie to dla nich sygnał o możliwych kłopotach finansowych – a więc również związanych z wypłacalnością, terminowością itp.
- Należyta dbałość o zwalnianych pracowników, a co za tym idzie – dobra opinia na rynku pracy będzie bardzo istotna, kiedy złe czasy miną i firma będzie chciała znów zatrudniać nowe osoby. To aspekt redukcji zatrudnienia, o którym rzadko kiedy się myśli.

Reasumując: nie warto sięgać do redukcji zatrudnienia od razu – ale najpóźniej jak tylko się da, i to raczej wtedy, kiedy jest ona konsekwencją dobrze przemyślanej restrukturyzacji, niż gdy jest bezpośrednio wymuszona przez widmo bankructwa. W każdym jednak przypadku warto zadbać o zwalnianych pracowników. Jest to nie tylko wyraz społecznej odpowiedzialności firmy, lecz także przejaw dbałości o jej ekonomiczny interes. Świadomy menedżer to ten, który planuje nie tylko do jutra, nie tylko do następnego miesiąca i roku, ale na następnych 3, 5, 10 lat; wie i widzi, jakie mechanizmy rządzą gospodarką i potrafi je analizować, nie tylko pod kątem wskaźników ujętych w tabelę, lecz także

jako funkcjonowanie żywego organizmu. Mało tego – potrafi tę wiedzę i doświadczenie wykorzystać dla dobra firmy, mając równocześnie na względzie ludzi.

Oprócz powyższych wśród bardzo ważnych zalet zastosowania działań outplacementowych zidentyfikować można korzyść, jaką zyskuje firma z poprawy swojego wizerunku. Dotychczas programy outplacementu, czyli zwolnień monitorowanych, były traktowane raczej jako jedno z narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi<sup>109</sup>. Nacisk kładziono na złagodzenie reperkusji zwolnień dla pracowników – znalezienie nowej pracy, ewentualnie wcześniejsze podniesienie ich kwalifikacji zawodowych. Obecnie coraz częściej podnosi się również aspekt niwelowania negatywnych skutków wizerunkowych, często będących dla firm konsekwencją zwolnień. Dla osób zajmujących się *public relations* (PR) temat jest na tyle ważny, że to przykład działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi mającego na celu wspieranie również działań komunikacyjnych i budowanie pozytywnego wizerunku wśród pracowników, partnerów, inwestorów oraz w środowisku lokalnym.

Niezależnie od stosowanych metod i narzędzi *public relations* komunikat dla ogółu pracowników jest zawsze ten sam: firma znajduje się w momencie restrukturyzacji i bolesnym, acz niezbędnym jej kosztem jest redukcja zatrudnienia. Pracodawca szanuje swoich pracowników i dba o nich, program outplacementu jest tym, co w danej sytuacji może zrobić, aby pomóc osobom zwalnianym. Przekaz ten oddziałuje także na pracowników pozostających w firmie, dając im poczucie, że w przypadku ewentualnego przyszłego zwolnienia nie będą pozostawieni sami sobie.

Sposoby komunikowania zmian bywają różne – zależne od wielkości firmy, stopnia integracji załogi oraz dotychczasowych praktyk w zakresie komunikacji. Główną rolę w programie zawsze powinien odgrywać jednak pracodawca, a wszelkie działania firmy doradczej powinny akcentować jego rolę i wolę pomocy zwalnianym pracownikom. Kolejny przekaz jest więc taki, że konsultanci są wynajętymi ekspertami, działającymi w konkretnych obszarach na życzenie pracodawcy, realizującymi jego politykę czy strategię.

Warto przy tym zauważyć, że pomimo że outplacement świadczy o firmie pozytywnie, te niezbyt często chcą się nim chwalić publicz-

---

<sup>109</sup> T. Gawlikowski, *Na oucie*, 13.03.2007, [www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16799583,na-oucie.html](http://www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16799583,na-oucie.html) [12.08.2012].

nie, jeśli nie zajdzie taka potrzeba. Zawsze wiąże się on jednak ze zwolnieniami pracowników, a te z kolei odbierane są bez względu na okoliczności negatywnie. Szczególnym rodzajem programu outplacementu, którym firmy jednak chcą się chwalić, jest outplacement menedżerski. Zwalniany menedżer ma swojego doradcę personalnego, który wspiera go w poszukiwaniu nowego zatrudnienia, a często także reprezentuje podczas rozmów z potencjalnym pracodawcą. Objęcie jednego lub kilku pracowników takim programem może być dla otoczenia firmy sygnałem, że są to pracownicy szczególnie ważni i cenieni. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach mogą trafić do ważnych dla firmy klientów, inwestorów lub dostawców. W tej sytuacji sposób rozstania się z pracownikiem może mieć bezpośredni wpływ na dalszą współpracę z tymi firmami, a przez to – na los samej firmy, z której zwolniony został pracownik.

Outplacement nigdy nie zmienił swoich celów, sensu stricto praktycznych. Jednak dzięki zwiększeniu się znaczenia, jakie firmy nadają działom *public relations*, obecnie jego walory postrzegane są bardziej interdyscyplinarnie niż do tej pory. Aktualnie programy zwolnień monitorowanych działają na pograniczu społecznej odpowiedzialności biznesu, ochrony wizerunku firmy oraz minimalizowania strat wewnętrznych, takich jak spadek morale i motywacji pracowników nieobjętych procesem zwolnień. Przy prawidłowo przeprowadzanych programach z powodzeniem współpracują ze sobą: specjaliści PR firmy (sposób komunikowania zmian), psycholog (wsparcie emocjonalne, szkolenia), pośrednicy pracy i specjaliści rynku pracy, także z organizacji rządowych lub samorządowych, często też lokalne lub ogólnokrajowe media.

W konsekwencji powyższych następuje odpowiednie ukształtowanie wizerunku pracodawcy odbieranego przez społeczność lokalną jako postępujący etycznie i społecznie odpowiedzialnie. Taki wizerunek będzie procentował w długim terminie: firma nie będzie musiała martwić się o pozyskanie nowych pracowników w sytuacji, gdy będzie ich ponownie potrzebowała<sup>110</sup>. Jasne jest przecież, że „przedsiębiorstwom, które mają opinię organizacji pozbywających się bez skrępułów osób w danym momencie niepotrzebnych, coraz trudniej będzie przyciągnąć wartościowych kandydatów do pracy”<sup>111</sup>.

<sup>110</sup> A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, op. cit., s. 31.

<sup>111</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, op. cit., s. 77.

W omawianym kontekście warto zwrócić uwagę na fakt, że proces outplacementu powinien być przeprowadzany zgodnie z pewnymi wcześniej opisanymi założeniami. Bo jak wskazuje A.J. Mackiewicz, w niektórych firmach nie przykładą się żadnej wagi do tego, by procedury derekrutacyjne były zaplanowane i przeprowadzone w odpowiedni sposób, z szacunkiem wobec odchodzących i troską wobec pozostających<sup>112</sup>. Kierownictwa takich firm wychodzą z założenia, że nie warto się starać, bo przecież najgorsze, co ich może spotkać, to objawy buntu ze strony odchodzących. A odchodzący, jak sama nazwa wskazuje, w końcu odejdzie, sprawa umrze śmiercią naturalną i będzie po kłopotach. Tymczasem skutki źle przygotowanej derekrutacji mogą być znacznie poważniejsze i długotrwałe. Wówczas można mówić o negatywnych stronach outplacementu, a nie korzyściach z niego wynikających. Wśród nich wymienia się m.in.<sup>113</sup>:

- Utratę potencjalnych korzyści i możliwości, jakie niesie ze sobą zwalnianie cennych dla organizacji pracowników. Dzieje się tak, gdy typowanie do zwolnienia nie jest przeprowadzane z głową i nagle okazuje się, że wśród osób opuszczających firmę są pracownicy, których wiedza jest dla firmy szczególnie cenna, a umiejętności – trudne do zastąpienia.
- Zwiększenie obciążenia pracą osób w firmie pozostających. Ten negatywny skutek derekrutacji jest szczególnie źle przyjmowany przez pracowników i stanowi jedną z głównych przyczyn oporu i buntu wobec działań kierownictwa. Szczególnie jeśli dodatkowe zadania są nakładane na pozostających pracowników bez uwzględnienia rozszerzającego się zakresu obowiązków w poziomie wynagrodzenia.
- Ponoszenie znacznych kosztów działań derekrutacyjnych. Z założenia działania derekrutacyjne podejmowane są po to, by przynieść obniżkę kosztów funkcjonowania firmy. Nie można jednak zapomnieć, że samo ich prowadzenie wymaga poniesienia pewnych nakładów. Jednak bilans nakładów i korzyści musi być zawsze dodatni. Tymczasem przy źle przygotowanej derekrutacji często w końcowej fazie działań okazuje się, że nie

---

<sup>112</sup> A.J. Mackiewicz, *Kosztowne błędy, czyli skutki źle przygotowanej derekrutacji*, 04.09.2009, <http://derekrutacja.bbblog.pl/wpis,kosztowne;bledy;czyli;skutki;zle;przygotowanej;derekrutacji,34730.html> [12.08.2012].

<sup>113</sup> *Ibidem*.

- przyniosły one żadnych wymiernych efektów, a jedynie pociągnęły za sobą znaczne wydatki.
- Negatywne psychologiczne skutki derekrutacji. Przy czym, jak już doskonale wiadomo, te negatywne skutki mogą dotyczyć wszystkich grup biorących udział w procedurach derekrutacyjnych – zwalnianych, zwalniających i pozostających w organizacji. Co jednak ważne, fakt, że mają one charakter psychologiczny, nie oznacza, że są mniej istotne. Wręcz przeciwnie, mają swoje przełożenie na kwestie wydajności czy zaangażowania w pracę.
  - Spadek siły i jakości więzi pomiędzy pracownikami a organizacją. Ten skutek pojawia się najczęściej wtedy, gdy derekrutacja przeprowadzana jest bez zachowania elementarnych zasad szacunku, bez zwracania uwagi na psychologiczne aspekty działań. Pracownicy tracą zaufanie. Zniszczony zostaje obraz firmy, jaki do tej pory mieli w swoich umysłach. Pojawia się strach, że oni mogą kiedyś też zostać potraktowani podobnie. Spada zatem lojalność i zaangażowanie, przy czym nie tylko wobec przełożonych, lecz także wobec współpracowników.
  - Spadającą wydajność pracy, która częściowo wynika z omówionej wcześniej pogarszającej się jakości więzi pomiędzy pracownikami a firmą. Ale ma też swoją przyczynę w tym, iż pracownicy coraz więcej czasu zaczynają spędzać na aktywnym poszukiwaniu i wymienianiu informacji na temat tego, co się w firmie dzieje. Im gorzej przygotowana polityka informacyjna i komunikacyjna, tym więcej czasu pracownicy poświęcają na nieformalne spotkania i wymianę informacji lub choćby na plotkowanie.
  - Koncentrację kadry kierowniczej na przeprowadzanej derekrutacji i utratę z zasięgu wzroku planów długoterminowych. Planowanie i wdrażanie działań derekrutacyjnych staje się dla kierownictwa ogromnym obciążeniem, nie tylko o charakterze administracyjnym, lecz także psychologicznym. Poświęcają im znaczne ilości czasu i energii, a przez to zaniedbują nadzór nad codziennym funkcjonowaniem firmy. Przyjmują oni postawę – najpierw derekrutacja, a po jej zakończeniu firma wróci do normalnego funkcjonowania. Tymczasem jedyną możliwą do zaakceptowania strategią działania jest jednocześnie przeprowadzanie działań derekrutacyjnych i dbałość o zachowanie normalnego lub jak najbardziej zbliżonego do normalnego funkcjonowania całości firmy.

By potwierdzić powyższe, warto wskazać na odpowiednie dane statystyczne dotyczące outplacementu. Analizy przedstawione przez A. Jagielkę i P. Gniazdowskiego w trakcie Międzynarodowego Kongresu Kadry w 2008 roku pokazują, że<sup>114</sup>:

1. W obszarze pozwów i spraw sądowych występują takie korzyści jak:
  - Firmy, które korzystają z outplacementu, mają prawie dwukrotnie mniej pozwów sądowych.
  - Koszty: minimalnie 3-krotne wynagrodzenie i średnio 10-15 tysięcy za ewentualne szkody moralne oraz 4-6 tysiące honorarium prawników.
2. W obszarze produktywności:
  - Firmy z outplacementem: 20% odnotowuje wzrost podczas zmiany.
  - Firmy bez outplacementu: 10% wzrost produktywności.
3. W obszarze zyskowności:
  - Wzrost zyskowności po zmianach odnotowuje 60% firm z outplacementem.
  - Wzrost zyskowności po zmianach odnotowuje 40% firm bez outplacementu.
4. Rotacja po zmianie (kolejne 12 miesięcy):
  - Firmy z outplacementem: poziom stały przez kolejne 12 miesięcy.
  - Firmy bez outplacementu: wzrost rotacji o 15%.
5. Satysfakcja pracowników po zmianie:
  - Firmy z outplacementem: 44% utrzymuje poziom satysfakcji lub odnotowuje jej wzrost.
  - Firmy bez outplacementu: 11% utrzymuje poziom satysfakcji lub odnotowuje jej wzrost.

Warto również przyjrzeć się wynikom badań, które zostały przeprowadzone przez Linkage wśród 1200 respondentów będących menedżerami działów HR w dużych międzynarodowych organizacjach i małych firmach<sup>115</sup>. Jak się okazuje, podstawowym powodem przeprowadzania outplacementu jest poprawa wizerunku przedsiębiorstw. Wyniki tych badań są tym bardziej znaczące, że zostały przeprowadzone w kilku

---

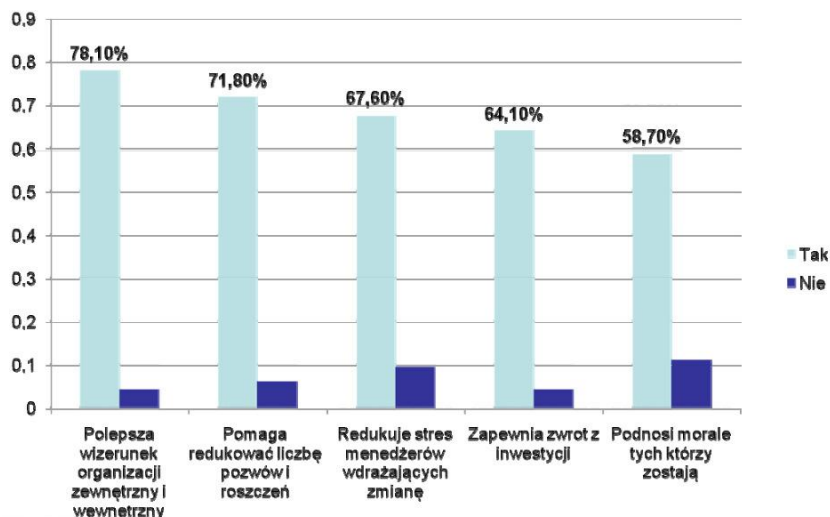
<sup>114</sup> A. Jagielka, P. Gniazdowski, *Outplacement jako narzędzie PR*, referat z konferencji International HRcongress, Warszawa, 24-27.11.2008, [http://z.nf.pl/materialy/pdf/537\\_1.pdf](http://z.nf.pl/materialy/pdf/537_1.pdf) [12.08.2012].

<sup>115</sup> *Ibidem*.

krajach na świecie. Kolejnym bardzo często wskazywanym powodem jest korzyść wynikająca z redukcji liczby pozwów i roszczeń zwolnionych pracowników wobec byłego pracodawcy. Na piątym miejscu znajdowało się wskazanie na wpływ outplacementu na podniesienie motywacji do pracy pracowników, którzy pozostają w organizacji.

Podobnie z badań ankietowych przeprowadzonych przez Pracuj.pl i wirtualne centrum doradztwa w karierze – serwis ArchitektKariery.pl wynika, że pracodawcy udzielają zwalnianym pracownikom dodatkowej pomocy przede wszystkim w trosce o wizerunek firmy<sup>116</sup>. Odpowiedzi takich udzieliło 67% osób. Ponad połowa jest zdania, że przyczyną wprowadzania programów outplacementowych w firmach jest strach pracodawców przed negatywnymi opiniami zwalnianych pracowników.

### Wykres 2. Korzyści z outplacementu dla firm



Źródło: A. Jagiełka, P. Gniazdowski, *Outplacement jako narzędzie PR*, referat z konferencji International HRcongress, Warszawa, 24-27.11.2008, [http://z.nf.pl/materialy/pdf/537\\_1.pdf](http://z.nf.pl/materialy/pdf/537_1.pdf) [12.08.2012].

Mniejszość ankietowanych wskazuje na inne motywy wprowadzania programów ochronnych dla zwalnianych. Co trzeci pytany sądzi,

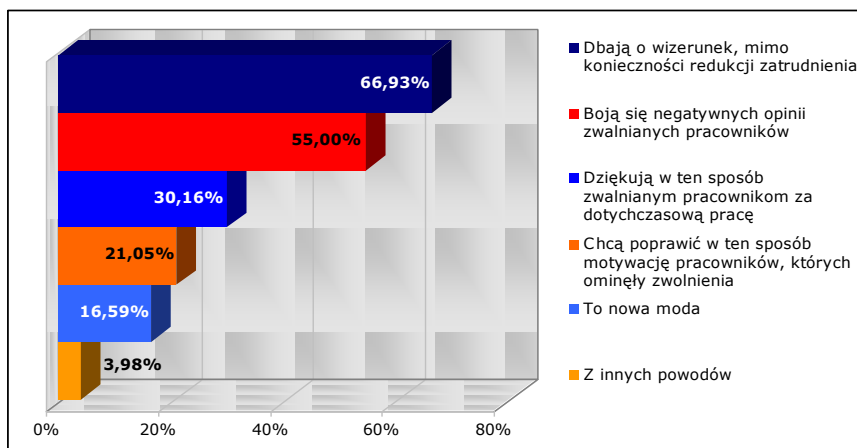
<sup>116</sup> Pracodawcy zwalniają, ale rzadko pomagają, Grupa Pracuj, Warszawa 03.09.2009, <http://cdn2.netpr.pl/getfile.pressrelease.124226.po?oid=168221> [12.08.2012].



że pracodawca dziękuje w ten sposób pracownikowi za dotychczasową pracę. Co piąta osoba jest przekonana, że pracodawca chce w ten sposób poprawić motywację pracowników, których ominęły zwolnienia. Niektórzy (16,5%) postrzegają outplacement jako nową modę.

Wśród innych powodów najczęściej wskazywano na dwie zupełnie odmienne przyczyny: chęć pomocy i szacunek wobec zwalnianego pracownika oraz strach przed doniesieniami do Państwowej Inspekcji Pracy lub Urzędu Skarbowego, roszczeniami pracowników i presją związków zawodowych<sup>117</sup>. Niektórzy z ankietowanych wymieniali też bardzo osobiste powody pracodawców, jak chęć uspokojenia własnego sumienia.

### Wykres 3. Wyjaśnienia udzielania pracownikom dodatkowej pomocy w przypadku zwolnienia przez pracodawców



Źródło: *Pracodawcy zwalniają, ale rzadko pomagają*, Grupa Pracuj, Warszawa 03.09.2009, <http://cdn2.netpr.pl/getFile.PressRelease.124226.po?oid=168221> [12.08.2012].

Natomiast w badaniu zrealizowanym w ramach projektu „Platforma Nadziei II. Przeciwdziałanie wykluczeniu i marginalizacji społecznej” w 2006 roku próbowano ustalić, czy zdaniem respondentów pomoc zwalnianym pracownikom pozytywnie wpływa na wizerunek firmy. Wszyscy byli jednomyślni i na to pytanie udzielili pozytywnej odpowiedzi<sup>118</sup>, uznano bowiem, że obecnie pomoc zwalnianym pracow-

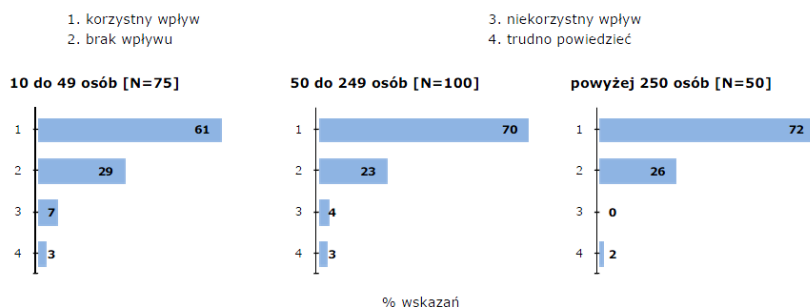
<sup>117</sup> *Ibidem*.

<sup>118</sup> M. Sasin, *Raport z badania nt. znajomości tematyki outplacementu*, op. cit., s. 10.

nikom zaczyna być „modna”, gdyż to dobrze świadczy o osobach zarządzających przedsiębiorstwem, jeśli troszczą się o losy swoich pracowników.

Jeśli zaś chodzi o wyniki badań prowadzonych przez firmę Dyspersja, ich realizatorzy, wychodząc z założenia, że wpływ outplacementu na zewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa powinien być rozpatrywany w perspektywie długookresowej, a oszacowanie faktycznych efektów wizerunkowych przeprowadzonego outplacementu jest trudne, podjęli się trudu weryfikacji założenia o korzystnych wizerunkowych efektach outplacementu<sup>119</sup>.

#### Wykres 4. Oddziaływanie wykorzystania outplacementu na opinię o kontrahencie



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Źródło: *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim*. Raport z badania, Dyspersja, Warszawa 2009, [www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6\\_052.pdf](http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6_052.pdf) [12.08.2012], s. 44.

Zadali w tym celu pracodawcom pytanie o wpływ, jaki na postrzeganie przez nich kontrahenta zwalnającego pracowników miałyby informacje, że objął ich tego rodzaju wsparciem. Uzyskane wyniki pozwalają pracodawcy restrukturyzującemu zatrudnienie spodziewać się, że informacja o zastosowaniu outplacementu wywrze pozytywny wpływ na opinie przedstawicieli większości firm, do których dotrze (61% małych, 70% średnich i 72% dużych).

Skala dotychczasowych efektów wizerunkowych projektów outplacementowych przeprowadzonych w województwie kujawsko-

<sup>119</sup> *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu..., op. cit., s. 43*

pomorskim była ograniczona ze względu na małą popularność stosowania tego narzędzia. Udział przedstawicieli przedsiębiorstw, którzy słyszeli o przypadkach przeprowadzenia outplacementu w tym regionie, nie przekroczył jednej piątej w żadnej grupie respondentów (wyniósł 15% wśród firm małych, 18% wśród średnich i 20% wśród dużych). Respondenci, którzy, co prawda, słyszeli o przypadkach outplacementu ocenionych negatywnie, stanowili grupę bardzo niewielką, jednak ich opinie potwierdzają, zdaniem autorów badań, informacje uzyskane w badaniu jakościowym o przypadkach przeprowadzania przez niektórych pracodawców działań pozornych, psujących opinię o outplacementie poprzez wywoływanie wrażenia, że narzędzie to służy wyłącznie ochronieniu pracodawcy przed efektami frustracji zwalnianych pracowników, bez udzielenia im rzeczywistego wsparcia. Przedstawiciel środowiska przedsiębiorców stwierdził: „Najprościej przyprowadzić psychologa i tego, co podania pisze. Ale jak to jest tylko taka oferta, to ludzie to traktują jako igraszki, myślą: ‘co oni z nas tutaj robią głupków’. Nie ta forma. (...) Ludzie to bardzo ośmieszali, irytowało ich i denerwowało, że śmiechy sobie z ludzi robią”<sup>120</sup>. Rozmówca ten powiedział również, że wśród załóg dużych zakładów pracy, które w przeszłości przeprowadzały zwolnienia grupowe i w odpowiedzi na protesty załogi udzieliły zwalnianym pracownikom wsparcia ograniczonego do nauki pisania CV i skutecznej autoprezentacji, do dziś może utrzymywać się niechęć do outplacementu. Również przedstawiciele prywatnych instytucji rynku pracy tłumaczyli podobnymi przypadkami pojawiające się niekiedy bardzo negatywne obiegowe opinie zarówno na temat samego outplacementu – postrzeganego jako „zwalnianie w białych rękawiczkach”, jak i firm, które świadczą odpłatnie usługi z tego zakresu<sup>121</sup>.

Przypadki niewłaściwego zastosowania narzędzi wspierających nie muszą być wynikiem cynicznej chęci uspokojenia nastrojów w zakładzie pracy, mogą wynikać również z niewiedzy lub braku zasobów potrzebnych do udzielenia prawdziwej pomocy<sup>122</sup>. Niezależnie od przyczyn, zdaniem przedstawiciela organizacji pracodawców, działające na terenie województwa kujawsko-pomorskiego instytucje rynku pracy, które dotychczas zajmowały się outplacementem, oferowały raczej namiastkę tej usługi: „Outplacement to jest dziedzina, która musi się rozpowszechnić. Ona dotychczas nie była oferowana w jakimś większym

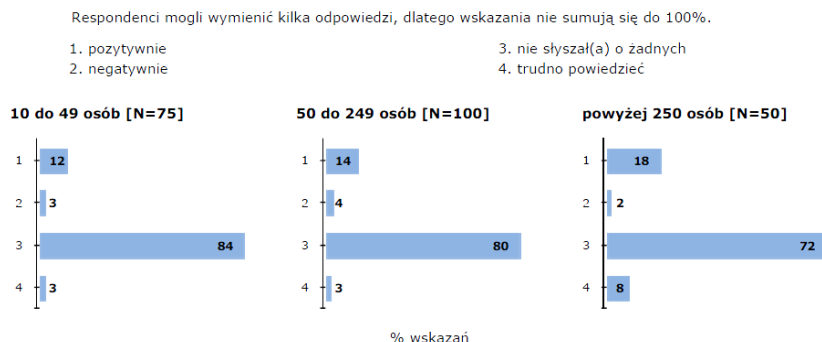
<sup>120</sup> *Ibidem*, s. 44.

<sup>121</sup> *Ibidem*, s. 44-45.

<sup>122</sup> *Ibidem*, s. 45.

pakiecie, to były namiastki: psycholog i uczący pisania podań. To była karykatura”. Jak jednak zauważyli autorzy badania, w niektórych przypadkach krytyczna ocena outplacementu może wynikać z niedoceniania znaczenia „miękkich” umiejętności, przydatnych na rynku pracy<sup>123</sup>.

### Wykres 5. Ocena przypadków przeprowadzenia outplacementu w województwie kujawsko-pomorskim



[Źródło: sondaż CATI z pracodawcami]

Źródło: *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim*. Raport z badania, Dyspersja, Warszawa 2009, [www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6\\_052.pdf](http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6_052.pdf) [12.08.2012], s. 45.

Jak się okazało, źródłami, w których starali się uzyskać informacje o możliwości objęcia pracowników zwolnieniami monitorowanymi, były instytucje rynku pracy, zarówno PUP, jak i agencje zatrudnienia. Część pracodawców dopiero skonfrontowana z koniecznością restrukturyzacji firmy zaczęła dowiadywać się w urzędach pracy, jakie wsparcie mogą zapewnić zwalnianym pracownikom, ale nie wszyscy mieli świadomość, że istnieją narzędzia w postaci outplacementu, dlatego też ich poszukiwania nie były w sposób wyraźny ukierunkowane<sup>124</sup>. Nierzadko chodziło raczej o próbę „ratowania” zakładu pracy, a niekoniecznie zapewnienia wsparcia pracownikom, choć, jak podkreślił jeden z badanych, stan zakładu pracy bezpośrednio przekłada się na kondycję pracujących tam osób. Informacji na temat możliwości wsparcia przedsiębiorstwa skonfrontowanego ze skutkami kryzysu gospodarczego poszukiwano nie tylko w instytucjach wchodzących w skład publicznych służb zatrudnienia, lecz także u władz samorządowych oraz w organizacjach

<sup>123</sup> *Ibidem*, s. 45.

<sup>124</sup> *Ibidem*, s. 46.

zrzeszających pracodawców. Jeden z respondentów relacjonował, że dowiadywał się w różnych instytucjach na temat ewentualnej pomocy dla zakładu pracy, choć nie dotyczyło to bezpośrednio pracowników: „Ja nie szukałem informacji o pomocy dla pracowników, tylko ogólnie szukałem pomocy dla zakładu. Byłem u prezydenta miasta, u wojewody i później w instytucjach WUP, czy [nazwa organizacji pracodawców]. Pytałem, czy nie wiedzą o instytucjach lub środkach, które mogą wesprzeć zakład pracy. Wtedy byłaby to pośrednia pomoc dla pracowników”.

Na podstawie powyższych można wyciągnąć wniosek, że gdyby poziom wiedzy na temat outplacementu był wyższy, pracodawcy mogliby już wcześniej, nim jeszcze dojdzie do zwolnień, wziąć to rozwiązanie pod uwagę, przez co sam proces zwalniania mógłby mieć mniej dramatyczny przebieg, a pracownicy we właściwym momencie otrzymaliby wsparcie<sup>125</sup>.

Nawet przedsiębiorcy, którzy deklarowali chęć udzielenia zwalnianym pracownikom jak największej pomocy, przyznawali, że przed nagłym pogorszeniem się sytuacji firmy nie poszukiwali informacji o sposobach wspierania zwalnianych pracowników i wsparciu ze środków publicznych, które można uzyskać na ten cel<sup>126</sup>. Wskazali również, że gdyby takie informacje do nich dotarły, to w czasach dobrej koniunktury prawdopodobnie zostałyby zignorowane ze względu na inne priorytety.

Podsumowując: wśród kluczowych korzyści, jakie niesie wprowadzenie programu outplacementowego w organizacji, wymienić można: (1) zwiększenie prawdopodobieństwa zachowania spokoju w firmie mimo przeprowadzanej restrukturyzacji zatrudnienia; (2) poprawę wizerunku firmy na rynku; (3) marketing kadrowy; (4) tworzenie dobrej atmosfery dla dalszych działań restrukturyzacyjnych wśród pracowników; (5) zmniejszenie prawdopodobieństwa strajków wśród załogi; (6) poprawę relacji z partnerami społecznymi, a zwłaszcza z działającymi na terenie firmy związkami zawodowymi; (7) bezkosztową obecność w mediach informujących o zachodzącym w organizacji procesie restrukturyzacji; (8) zmniejszenie kosztów zatrudnienia, co pozwala organizacji osiągnąć znaczące oszczędności; (9) utrzymanie motywacji i efektywności pracy wśród pracowników pozostających w organizacji; (10) opracowanie wytycznych dla polityki personalnej firmy na przyszłość.

---

<sup>125</sup> *Ibidem*, s. 46.

<sup>126</sup> *Ibidem*, s. 46.

## 2.6. Kluczowe bariery w przedsiębiorstwach w zakresie wdrażania outplacementu

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na szereg barier we wdrażaniu outplacementu w firmach, wynikających z możliwości, postaw oraz ze stereotypowych poglądów przedsiębiorców.

A. Poczrowski wskazuje, iż barierami w stosowaniu outplacementu w polskich firmach są głównie: wysokie koszty takich programów; niechęć kierownictwa wynikająca z niedoinformowania i lęku przed zmianami; nieufność pracowników wobec takich przedsięwzięć oraz brak ich przekonania o pożytku takich programów<sup>127</sup>. T. Nowogródzka zaś dodaje następujące bariery: czasochłonność przygotowania i realizacji; niezgodność pomiędzy potrzebami poszczególnych osób a standardowymi procesami; uznanie zróżnicowania oferty jako niesprawiedliwe; problemy organizacyjne; zbyt małą aktywność pracowników w realizacji projektu oraz postawę roszczeniową z ich strony związaną z ciągłym domaganiem się nowych szkoleń<sup>128</sup>. Według M. Sidor-Rządkowskiej barierami po stronie firm są także: zbyt późne rozpoczęcie programu; brak komunikacji w procesie przekształceń przedsiębiorstwa; niedopasowanie programu do specyfiki osób nim objętych; oraz trudności w kontaktach między prowadzącymi outplacement i zwalnianymi pracownikami<sup>129</sup>.

W uzyskaniu korzyści z outplacementu może pomagać lub przeszkadzać skorzystanie z usług zewnętrznej firmy doradczej, która może przygotować i przeprowadzić proces outplacementu<sup>130</sup>. Do zalet takiego rozwiązania należą: z reguły łatwiejszy kontakt osób z zewnątrz ze zwalnianymi pracownikami; specjalistyczne kompetencje i doświadczenia konsultantów; posiadanie przez firmę doradcą bazy informacyjnej dotyczącej specyficznych kwestii outplacementu. Wady i ryzyko wynikają zaś z: powstawania wrażenia, że kierownictwo przedsiębiorstwa uchyla się od odpowiedzialności; ryzyka niewystarczających kompetencji firmy doradczej; braku wiedzy o specyfice kultury organizacyjnej

<sup>127</sup> A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, op. cit., s. 168-171.

<sup>128</sup> T. Nowogródzka, *Outplacement w marketingu personalnym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie” 10/2009, s. 92-93.

<sup>129</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, op. cit., s. 112.

<sup>130</sup> A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, op. cit., s. 170-171.

przedsiębiorstwa ograniczającego zatrudnienie; oraz dostępu osób z zewnątrz do poufnych informacji.

Ponadto trudności w osiągnięciu korzyści z outplacementu dla przedsiębiorstwa mogą wynikać z popełnienia wielu możliwych błędów w procesie budowy społecznego planu restrukturyzacji. A. Ludwiczynski przybliży dziewięć ich typów<sup>131</sup>:

1. Brak dostatecznej diagnozy organizacji i jej zasobów ludzkich, a następnie podejmowanie działań w oparciu o niedostateczną liczbę informacji niezbędnych do prawidłowego opracowania planu społecznego restrukturyzacji;
2. Podjęcie budowy planu społecznego restrukturyzacji bez jasnego planu strategicznego restrukturyzacji, który powinien tworzyć założenia dla wyboru i stosowania pewnych metod i środków wspomagania pracowników;
3. Niewłączenie w proces budowy planu kadry kierowniczej, w szczególności bezpośrednich przełożonych pracowników;
4. Brak współpracy i negocjacji planu z partnerami społecznymi, szczególnie w pierwszym etapie jego tworzenia;
5. Niepełne rozeznanie potrzeb i możliwości pracowników, a w konsekwencji proponowanie rozwiązań niedostatecznie wykorzystujących ich potencjał i aktywność;
6. Ograniczenie racjonalizacji do „liczby miejsc do zlikwidowania” zamiast pożądanej struktury zatrudnienia uwzględniającej niezbędne kompetencje przyszłych pracowników;
7. Stosowanie znanych metod redukcji zatrudnienia, jak np. wcześniejsze emerytury, a nie metod złożonych i bardziej opłacalnych w długim okresie;
8. Nieodpowiednie kompetencje członków zespołów tworzących społeczny plan restrukturyzacji;
9. Nieuwzględnienie lub nieprecyzyjne obliczenie kosztów adaptacji zawodowej pracowników pozostających w przedsiębiorstwie i odchodzących z niego.

Podsumowując: wdrożenie programu outplacementowego może natrafiać na bariery zarówno po stronie samego pracodawcy, jak i pracowników. Wśród czynników, które mogą ograniczać stosowanie działań outplacementowych przez przedsiębiorstwa, a z drugiej utrudniać ich realizację, jeśli już dana firma zdecyduje się na ich przeprowadzenie,

---

<sup>131</sup> A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, op. cit., s. 187.

wymienić można m.in.: (1) brak środków finansowych na pokrycie kosztów outplacementu; (2) nieodpowiednio przeprowadzoną kampanię informacyjną nt. outplacementu w firmie – niedoinformowanie pracowników na temat powodów i sposobu wprowadzania outplacementu; (3) brak wybranego przez pracowników przedstawiciela załogi oddelegowanego do kontaktów z zarządem przedsiębiorstwa; (4) niedostateczne poinformowanie pracowników o możliwościach uzyskania wsparcia; (5) nieprzeprowadzenie rozmów przez kadrę kierowniczą z pracownikiem, który ma odejść z pracy; (6) niedostateczną znajomość dostępnych rozwiązań w zakresie adaptacyjności przedsiębiorstw; (7) brak umiejętności i praktyki w stosowaniu metod outplacementu; (8) ograniczenia kadrowe działu kadr w firmie; (9) brak doświadczenia w pozyskiwaniu środków z UE przez firmę; (9) pogarszanie się kondycji przedsiębiorstwa; (10) brak zastępstwa dla pracownika korzystającego ze wsparcia (np. szkolącego się); (11) udział w działaniach outplacementowych koliduje z pracą, gdyż są one prowadzone w godzinach pracy.

Przedsiębiorstwo podejmujące się przeprowadzenia działań outplacementowych winno liczyć się z faktem, iż mogą wystąpić również bariery w ich wdrażaniu, które związane są z postawami pracowników organizacji. Wśród barier, które można wskazać po stronie pracowników firmy, wymienić można przede wszystkim bierną postawę osób zwalnianych, co oznacza, że zwalniani pracownicy mogą przejawiać niskie zainteresowanie oferowanymi formami wsparcia, które wymagają ich aktywności. Innym problemem może być niedostateczna świadomość korzyści płynących z przeprowadzenia outplacementu. Pracownicy mogą wykazywać niskie zainteresowanie możliwościami przekwalifikowania się, co wiąże się z innym problemem, jakim jest niski potencjał adaptacyjny pracowników zagrożonych zwolnieniem – znaczna część zwolnień dotyczy zawodów podstawowych.

Działania outplacementowe, jakie podejmują przedsiębiorstwa, mogą być wspierane przez instytucje rynku pracy. Często jednak utrudnieniem jest fakt, że w regionie występuje zbyt mała liczba podmiotów zarejestrowanych jako agencje zatrudnienia. Ponadto nawet te istniejące podmioty rynku pracy często mają niewielkie doświadczenie w prowadzeniu projektów outplacementowych. Można również wskazać na brak dostępu do specjalistów, ograniczenia kadrowe powiatowych urzędów pracy i innych instytucji rynku pracy. Innym poważnym problemem jest brak standardów stosowanych w procesach outplacementu. Ponadto należy dostrzec problem, jakim może być brak współpracy różnych insty-



tucji działających w obszarze wspierania osób bezrobotnych i rozwoju przedsiębiorczości.

Wśród innych barier, które mogą napotkać podmioty decydujące się na wprowadzenie działań outplacementowych, a które nie są zależne ani od przedsiębiorstwa, ani od jego pracowników czy instytucji rynku pracy, może być niski poziom świadomości społecznej nt. korzyści z outplacementu. Można też wskazać na złą opinię na temat wyników stosowania outplacementu czy też przepisy prawne utrudniające agencjom zatrudnienia udział w projektach dofinansowanych ze środków UE polegających na doradztwie zawodowym.

Zasadne jest przypuszczenie, iż w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw mogą nie występować błędy związane z konsultowaniem planów ze związkami zawodowymi. Niemniej jednak wydaje się, że są bardziej narażone na wystąpienie wszystkich pozostałych błędów z uwagi na brak lub zawężenie zadań działów personalnych oraz często ograniczony i mniej strategicznie pojmowany proces zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa, w tym dostęp wyłącznie do rynku lokalnego lub regionalnego.

## **2.7. Wnioski – bariery, potrzeby, czynniki rozwoju outplacementu z punktu widzenia organizacji**

Na podstawie przeprowadzonych analiz zastanych danych ze źródeł wtórnych płyną następujące wnioski co do barier, potrzeb i czynników wdrażania działań outplacementowych w przedsiębiorstwach.

Należy stwierdzić, że bariery wdrażania outplacementu mają różny charakter. Przede wszystkim jednak:

1. Istotną barierą rozwoju działań o charakterze outplacementowym jest bardzo ograniczona znajomość zagadnienia wśród przedsiębiorców.
2. Brak wiedzy na temat rodzajów narzędzi outplacementu zniechęca podmioty do stosowania programów outplacementowych, szczególnie że najczęściej są one kojarzone z wysokimi kosztami realizacji.
3. Przedsiębiorstwa bardzo często jako podstawowy sposób radzenia sobie w sytuacji kryzysowej w pierwszej kolejności stosują metodę, jaką jest redukcja zatrudnienia. Niestety, działania tego typu, szczególnie jeśli chodzi o małe podmioty, są realizowane w trybie natychmiastowym i nie przekładają się na żadną długoterminową strategię działania. W konsekwencji brak strategii, a

- co za tym idzie – przeanalizowania następstw zwolnień, prowadzi do rozstania z pracownikiem w atmosferze konfliktu, a takie nieprzemyślane decyzje prowadzą do utraty dobrych relacji zarówno z odchodzącym pracownikiem, jak i z pracownikami nadal zatrudnionymi.
4. Przedsiębiorstwa często podejmują decyzję o zwolnieniach, gdy ich sytuacja finansowa utrudnia lub uniemożliwia już wykorzystanie programów outplacementu. Zauważa się także niedostatek podejmowania analiz możliwości wykorzystania szeregu instrumentów stabilizacji zatrudnienia lub jego okresowej redukcji.
  5. Przeszkodą w stosowaniu outplacementu jest posługiwanie się przez przedsiębiorców głównie takimi kryteriami wyboru pracowników do zwolnień, jak ich wiek i staż pracy. Wiąże się ze stosowaniem sprawdzonych i najbardziej znanych technik redukcji zatrudnienia, takich jak wcześniejsze emerytury, odejścia dobrowolne i zwolnienia przed okresem ochronnym. Wykorzystując te kryteria i techniki, pracodawcy ignorują racjonalne kryteria efektywnościowe i stosowanie systemów ocen pracowniczych.
  6. Outplacement rzadko jest postrzegany jako element strategii zwiększania elastyczności organizacji oraz jej dostosowywania do utrzymywania konkurencyjności w warunkach ryzyka i niepewności w jej otoczeniu. Przedsiębiorcy nie dostrzegają korzyści z outplacementu i jego powiązania z możliwością modelowania całej struktury zatrudnienia oraz stosują tradycyjne techniki zwolnień, co często sprawia, że te działania nie przynoszą pozytywnych efektów i stają się nowymi barierami w rozwoju przedsiębiorstwa.
  7. Szybkie rozstania z pracownikami bardzo często prowadzą do sytuacji utraty kompetencji pracowników – zarówno zwalnianych, jak i pozostających w firmie. Rozwiązanie umowy w nieprzemyślany i doraźny sposób sprawia, że pracodawca zamyka sobie możliwość ponownego nawiązania współpracy z daną osobą – specjalistą w konkretnej dziedzinie, w sytuacji poprawy sytuacji przedsiębiorstwa.
  8. Barierą w stosowaniu outplacementu może być brak specjalnych działów odpowiedzialnych za prowadzenie polityki personalnej w organizacjach. Dotyczy to głównie małych i średnich przedsiębiorstw.

9. Uregulowania prawne nie biorą pod uwagę małych przedsiębiorstw, które w razie zwolnienia pracowników najczęściej nie otrzymują wsparcia w ich „łagodnych zwolnieniach”.

W odpowiedzi na powyższe wydaje się, że wśród szczególnie ważnych potrzeb w zakresie wdrażania outplacementu należy wskazać na następujące:

1. Outplacement jest traktowany jako zadanie dla komercyjnych firm konsultingowych. Rzadko podkreśla się możliwość współpracy międzysektorowej z partnerami z sektorów publicznego i pozarządowego. Za zasadne uznaje się zatem szczególnie wspieranie realizacji programów outplacementu nie tylko przez podmioty komercyjne, lecz także w oparciu o potencjał organizacji pozarządowych. Istotne jest w szczególności wykorzystanie możliwości podmiotów gospodarki (ekonomii) społecznej, które mogą m.in. oferować zajęcia na czas znalezienia nowej pracy, pomagać w jej poszukiwaniach i przekwalifikowaniu pracowników oraz tworzyć nowe miejsca pracy zorientowane na realizację celów społecznych.
2. Rzadko podkreśla się, że outplacement stanowi niewykorzystaną część koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Poprzez jego stosowanie przedsiębiorstwa mogą przyczynić się do tworzenia wartości i ekonomicznej, i społecznej, a przez to być lepiej postrzegane przez klientów i kontrahentów. Nieuwzględnienie tej perspektywy sprawia, iż zwolnienia pracowników są traktowane jako sprawa wewnętrzna firmy, podczas gdy dotyczą także jej otoczenia i działań jej interesariuszy.
3. Brakuje przykładów dobrych praktyk stosowania programów outplacementu w małych i średnich przedsiębiorstwach. W dostępnych badaniach i literaturze przedmiotu zwolnienia monitorowane są opisywane głównie na przykładzie działalności dużych przedsiębiorstw.

Wśród czynników, które przyczyniłyby się do rozwoju działalności outplacementowej, można wskazać:

1. Istotnym czynnikiem rozwoju usług outplacementu jest wprowadzanie przez podmioty świadczące tego typu usługi szeregu narzędzi, które bazują na technologiach informatycznych. W ten sposób dzięki realizacji wielu usług zdalnie możliwe jest obniżenie kosztów realizacji części usług outplacementowych.
2. Istnieje wiele instrumentów i modeli outplacementu, które mogą być dostosowywane do możliwości i celów poszczególnych

- podmiotów gospodarczych. Istotne jest ograniczanie nieufności do outplacementu poprzez przystępne promowanie jego możliwości i wynikających z niego korzyści oraz sposobów finansowania.
3. Coraz więcej działań w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego jest poświęconych takim projektom, których celem miałyby być wspieranie osób nie tylko bezrobotnych, lecz także zagrożonych bezrobociem, ubóstwem i wykluczeniem społecznym. To sprawia, że przedsiębiorstwa mogą finansować działania outplacementowe ze środków unijnych.



## ROZDZIAŁ III

### OUTPLACEMENT DLA PRACOWNIKÓW – OUTPLACEMENT JAKO FORMA WSPARCIA PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

#### 3.1. Znaczenie pracy zawodowej w życiu człowieka

Praca jest przedmiotem analiz ekonomicznych, filozoficznych, socjologicznych, psychologicznych i ergonomicznych. Poszczególne nauki zajmują się zarówno poszukiwaniem znaczenia pracy w życiu jednostek i społeczeństw, jak też badaniem grup zawodowych i zakładów pracy, podczas gdy inne koncentrują się na analizach samego procesu pracy lub stosunku człowieka do swojej pracy i zawodu.

Praca jest formą aktywności zawodowej realizowaną głównie w okresie dorosłości, gdy człowiek cechuje się największą sprawnością i możliwościami działania. Praca w najprostszym tego słowa znaczeniu jest działalnością produkcyjną człowieka. Jednakże na wyższych szczeblach rozwoju społecznego nie sprowadza się wyłącznie do produkcji dóbr materialnych, lecz także odnosi się do prac niematerialnych i abstrakcyjnych polegających na operowaniu symbolami i ideami<sup>132</sup>.

Nieco szerzej pojęcie pracy można zdefiniować jako zespół czynności wewnętrznie spójnych, które prowadzą do wytworzenia dóbr lub usług zaspokajających potrzeby ludzi. Specyficzne cechy pracy zawodowej polegają na tym, że opiera się ona na określonych kwalifikacjach, jest wykonywana stale lub systematycznie, stanowi podstawę utrzymania i pozycji społecznej jednostki<sup>133</sup>.

Wykonywanie pracy świadczy o twórczym i aktywnym charakterze człowieka. Aktywność emocjonalna, fizyczna i umysłowa stanowi

---

<sup>132</sup> B.M. Turczak, *Praca jako forma bezpieczeństwa dla osób niepełnosprawnych*, [w:] M. Gawrońska-Garstka (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, Wyd. Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2009, s. 109.

<sup>133</sup> *Ibidem*, s. 112.

warunek zaspokojenia potrzeb<sup>134</sup>. Pracując, ludzie wytwarzają dobra materialne lub kulturalne, z których korzystają w różnej mierze zarówno oni, jak i przyszłe pokolenia. Stąd też praca jest niekiedy postrzegana jako źródło poczucia sensu życia, satysfakcji, realizacji i zadowolenia. W wymiarze ekonomicznym praca stanowi źródło dochodów i podstawę utrzymania. Zarówno jej utrata, jak i brak możliwości jej uzyskania, oddziałuje na zamiany systemu wartości jednostki. Praca jest zatem również przestrzenią kształtowania się podmiotowości i socjalizacji, społecznienia człowieka.

Praca pełni wiele funkcji w życiu jednostki. Przede wszystkim oddziałuje pozytywnie lub negatywnie na zdrowie fizyczne i psychiczne<sup>135</sup>. Wykonywana w sprzyjających warunkach, zgodnie z zamiłowaniem i możliwościami, wpływa pozytywnie na samopoczucie. W przeciwnym wypadku stanowi źródło frustracji, stanów depresji i chorób. Zawód i stanowisko pracy stanowią też istotne wskaźniki pozycji społecznej oraz wpływają na mobilność przestrzenną danej osoby. Rodzaj wykonywanej pracy określa też budżet czasu wolnego jednostki, jej styl życia, kontakty społeczne, światopogląd oraz cele życiowe i aspiracje.

Człowiek w pracy dostrzega nie tylko czynności i umiejętności zapewniające środki utrzymania, lecz także źródło satysfakcji, obowiązek społeczny i warunek własnego rozwoju<sup>136</sup>. Praca to główny czynnik decydujący o wykorzystaniu możliwości życiowych człowieka i jego rozwoju. Poprzez pracę ludzie uczestniczą w życiu społecznym i zależnościach międzyludzkich, uczą się szacunku do efektów pracy oraz przekonania, iż stanowi moralną powinność i źródło wartości społecznej każdego człowieka.

Praca to środek do zapewnienia egzystencji, osiągnięcia prestiżu, szacunku i poważania<sup>137</sup>. Umożliwia realizację planów krótko- i długoterminowych. Oddziałuje na rozwój osobowości człowieka, jego postaw wobec różnych zjawisk i zachowań społecznych<sup>138</sup>. Praca może też dostarczać źródła inicjatywy, aktywności twórczej, przeżyć estetycznych, satysfakcji, jak również trudności, zmartwień i niepowodzeń. Szczególnie ważna jest forma aktywności ludzkiej określana jako praca zawodowa. Jest to „działalność człowieka zorganizowana społecznie w taki spo-

---

<sup>134</sup> *Ibidem*, s. 109.

<sup>135</sup> *Ibidem*, s. 112.

<sup>136</sup> *Ibidem*, s. 112.

<sup>137</sup> *Ibidem*, s. 112.

<sup>138</sup> *Ibidem*, s. 112-113.

sób, aby prowadziła do wyników społecznie wartościowych i do podnoszenia jakości życia wykonujących ją jednostek<sup>139</sup>. Systematycznie wykonywana praca oddziałuje na sposób organizacji i wartości poszczególnych społeczeństw i ich gospodarek, jak również na rozwój osobowości i bieg życia jednostek<sup>140</sup>. Jednocześnie we współczesnych warunkach oznacza to wymóg stałego doksztalcania się i wykazywania się inicjatywą.

Na podstawie powyższych stwierdzić można, że z punktu widzenia piramidy potrzeb A. Masłowa praca zawodowa daje człowiekowi możliwość zaspokojenia potrzeb zarówno niższego, jak i wyższego rzędu. Z jednej strony pozwala na pozyskanie środków na zaspokojenie potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa i przynależności, z drugiej zaś umożliwia zdobycie szacunku, samorealizację i daje satysfakcji.

Stosunek do pracy kształtuje się wraz ze zmianami cywilizacyjnymi. Coraz częściej zauważa się przewartościowanie pracy<sup>141</sup>. Można przede wszystkim zauważyć, że następuje: (1) przejście od pojęcia zakładu pracy, w którym musi się pracować, do zakładu, w którym chce się pracować; (2) przejście od zarządzania biurokratycznego i dogmatycznego do zarządzania uczestniczącego; (3) przejście od rozdrabniania zadań do ich scalania; (4) przejście od traktowania ludzi jak zwykłych wykonawców zadań do traktowania ludzi jak dojrzałe osoby, które są samodzielne i odpowiedzialne; (5) przejście od ostrych podziałów między specjalnościami do myślenia w kategoriach celów jednoczących pracowników różnych specjalności; (6) przejście od wąskiej perspektywy zainteresowania miejscem pracy do szerszej perspektywy kształtowania jakości życia. Przemiany te służą humanizacji stosunków pracy, uwzględnianiu potencjału i opinii pracowników w organizacjach oraz kształtowaniu się systemu demokracji zawodowej.

<sup>139</sup> T. Tomaszewski, *Ślady i wzorce*, WSiP, Warszawa 1984; [cyt. za:] H. Jarosiewicz, *Aktywizacja zawodowa osób z zaburzeniami psychicznymi*, Fundacja Akademia Rozwoju i Przedsiębiorczości, Wrocław 2011, <http://arip-fundacja.pl/wp-content/uploads/2012/02/Aktywizacja-zawodowa-os%C3%B3b-z-zaburzeniami-psychicznymi-PDF.pdf> [12.08.2012].

<sup>140</sup> B.M. Turczak, *Praca jako forma bezpieczeństwa dla osób niepełnosprawnych*, op. cit., s. 112.

<sup>141</sup> K. Atamańczuk, *Humanizacja stosunków pracy – idea czy rzeczywistość? Cz. III*, „Edukator Zawodowy” 12.05.2010, [www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option=com\\_content&view=article&id=500:humanizacja-stosunkow-pracy-idea-czy-rzeczywisto-cz-iii-dr-kazimiera-atamaczuk&catid=1:artykuy-archiwalne](http://www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option=com_content&view=article&id=500:humanizacja-stosunkow-pracy-idea-czy-rzeczywisto-cz-iii-dr-kazimiera-atamaczuk&catid=1:artykuy-archiwalne) [12.08.2012].



Podobnie zauważają H. Bednarczyk, J. Figurski i M. Mazur<sup>142</sup>. Autorzy ci przedstawiają analizę literatury przedmiotu dotyczącą przemian znaczenia pracy w życiu człowieka od czasów antycznych do współczesnych. Odwołują się przy tym do opisów zmian przedstawionych w głośnych książkach autorstwa A. Tofflera, J. Rifkina i J. Naisbitta. Praca według A. Tofflera ulega ciągłym przeobrażeniom, mamy obecnie do czynienia z „trzecią falą”<sup>143</sup>. Gospodarki pierwszej fali cywilizacyjnej – agrarnej, są stopniowo zastępowane przez cechy gospodarek fali drugiej – przemysłowej oraz trzeciej – poprzemysłowej, gospodarki opartej na wiedzy, usługach oraz robotyzacji i automatyzacji pracy. J. Rifkin przedstawił natomiast analizę zagrożeń postępu naukowo-technicznego w sferze procesów pracy<sup>144</sup>. Zdaniem badacza powyższe przemiany pracy prowadzą do masowego bezrobocia i konieczności poszukiwania nowych miejsc pracy oraz zajęć zastępujących pracę w ramach organizacji trzeciego sektora, gospodarki (ekonomii) społecznej, opartej na tworzeniu dóbr kultury i samopomocy. J. Naisbitt natomiast podkreśla znaczenie megatrendów, takich jak decentralizacja władzy, rozwój demokracji bezpośredniej, globalizacja oraz komputeryzacja<sup>145</sup>. W tych warunkach kształtują się nowe modele zatrudnienia, jak telepraca czy praca w domu, a wiele czynności jest zastępowanych przez roboty i maszyny. Niemniej prowadzić to może do dehumanizacji pracy, pozbawienia wielu zadań cech ludzkich, utraty poczucia odpowiedzialności, a w konsekwencji także ograniczać samodzielność myślenia i prowadzić do dezintegracji społecznej.

Na początku XXI wieku zwraca się uwagę na przejście od społeczeństw i gospodarek informacyjnych, poprzez oparte na wiedzy i sieciach, po oparte na kreatywności i mądrości<sup>146</sup>. Coraz większego znaczenia nabiera już nie tylko produkcja, przetwarzanie, magazynowanie,

---

<sup>142</sup> H. Bednarczyk, J. Figurski, M. Mazur, *Kultura pracy – kultura kształcenia*, [w:] S. Kaczor (red.), *Pedagogika Pracy. Nr 42*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003, s. 26.

<sup>143</sup> A. Toffler, *Szok przyszłości*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2007; A. Toffler, *Trzecia fala*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2006.

<sup>144</sup> J. Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2001.

<sup>145</sup> J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk, Poznań 1997.

<sup>146</sup> B. Pławgo, A. Grabska, M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, J. Kierkło, J. Żynel-Etel, *Startery podlaskiej gospodarki. Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego: sektor produkcji oprogramowania komputerowego*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2011, s. 47-49.

przekazywanie i stosowanie informacji, lecz także umiejętność ich łączenia w wiedzę stanowiącą część kapitału ludzkiego, czyli wszystkich cech jednostek i grup, które mogą być istotne na rynku pracy i w różnych obszarach życia społecznego. Kapitał ten obejmuje m.in. wykształcenie, płeć, wiek, pochodzenie społeczne, miejsce zamieszkania, wyznanie, zachowania kulturalne, umiejętności zawodowe, stan zdrowia, znajomość języków obcych, obsługi komputera, gotowość do kontaktów z innymi oraz aspiracje. Cechą coraz większej liczby sektorów gospodarczych jest też praca niematerialna i kreatywna, której efekty dostępne są w znacznej mierze w formie dóbr i usług elektronicznych lub projektów i koncepcji opartych na różnych konfiguracjach symboli i idei. Jest ona często oparta na zdalnym wykonywaniu czynności roboczych, z wykorzystaniem elastycznych form zatrudnienia, jak telepraca, i organizacji czasu pracy, jak organizacje wirtualne.

Powyższe rozwiązania sprzyjają zanikaniu tradycyjnych podziałów między czasem pracy i czasem wolnym, a w konsekwencji – granic między konsumpcją i produkcją oraz pracą i zabawą, gdyż czynności te są coraz częściej wykonywane jednocześnie<sup>147</sup>. Za A. Tofflerem pracowników i konsumentów właściwych dla cywilizacji „trzeciej fali” można określać mianem prosumentów<sup>148</sup>. Poprzez to pojęcie badacz ten zwraca uwagę na stopniowy powrót do łączenia tych ról, tak jak to miało miejsce w cywilizacji agrarnej. Model ten w „drugiej fali” został wyparty przez masową produkcję i wymianę dóbr i usług na rynku, podczas gdy produkcja dóbr na własny użytek popadała w zapomnienie bądź była uznawana za przejaw gospodarki nieoficjalnej lub szarej strefy. W społeczeństwach i gospodarkach „trzeciej fali” prosumpcja powraca w nowych formach jako wyraz delegowania części czynności pracy przez producentów na konsumentów lub ustalania między nimi współpracy poprzez np. różne rozwiązania samoobsługowe, systemy obsługi klienta udzielające porad co do naprawy i konserwacji przedmiotów.

Powyższe rozważania prowadzą do stwierdzenia, że praca jest kluczową działalnością ludzką, a obawy przed jej niedoborem stają się ważnym tematem do dyskusji nad sposobem funkcjonowania przyszłych społeczeństw i gospodarek. Reasumując: można dokonać wyróżnienia następujących funkcji realizowanych przez pracę zawodową. Są to: (1) wyznaczenie poziomu i właściwości aktywności człowieka; (2) wyzna-

---

<sup>147</sup> *Ibidem*, s. 39-42.

<sup>148</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, *op. cit.*, s. 305-329.

czanie jego pozycji zawodowej i społecznej; (3) stanowienie źródła dochodów umożliwiających realizację i rozwój potrzeb; (4) stanowienie źródła satysfakcji i podmiotowości; (5) sprzyjanie rozwojowi osobowości we wszystkich jej sferach; (6) umożliwianie realizacji zainteresowań i aspiracji.

### 3.2. Czynniki oddziałujące na efektywność pracy

Wśród istotnych elementów, które składają się na właściwe realizowanie przez pracownika pracy zawodowej, wyróżnić można cechy jego osobistej kultury pracy, czyli cechy oddziałujące na sposób jej realizacji oraz jej efektywność. Za Z. Wołkiem omówione zostaną trzy jej cechy: wiedza, umiejętności i postawa wobec pracy<sup>149</sup>.

Wiedza jest podstawą umiejętności. Stanowi bowiem o znajomości praw i zasad rządzących określonymi zdarzeniami i czynnościami<sup>150</sup>. Współcześnie coraz więcej zadań roboczych wymaga polegania na świadomych czynnościach, a nie na intuicji. Niemniej prowadzi to do przedmiotowego traktowania pracownika, zawężania specjalizacji zawodowych oraz bezradności w przypadku konieczności zmiany miejsca lub charakteru pracy. Ponadto współczesna praca wymaga ciągłego zaangażowania procesów myślowych, przywoływania znanych informacji, przetwarzania ich na potrzeby aktualnych, szybko zmieniających się warunków<sup>151</sup>. Pracownicy muszą systematycznie uaktualniać swoją wiedzę ogólną i specjalistyczną poprzez szkolenia w zakładzie pracy i edukację we własnym zakresie, by podnosić poziom własnych kompetencji zawodowych.

Umiejętności pracownicze to drugi komponent oddziałujący na efektywność pracy<sup>152</sup>. Zdobywa się je poprzez doświadczenie w danym zawodzie. Co za tym idzie, umiejętności te są na niskim poziomie wśród absolwentów, którzy są wyposażeni głównie w wiedzę. Zdobycie umiejętności wymaga treningu, ćwiczeń i praktyki. Biegłość w ich wykorzystaniu jest doskonała z czasem. Zakłada się przy tym, że umiejętno-

---

<sup>149</sup> Z. Wołek, *Zadania pedagogiki pracy wobec zmian współczesnego świata*, [w:] S. Kaczor (red.), *Pedagogika Pracy. Nr 42*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003, s. 62-64.

<sup>150</sup> *Ibidem*, s. 62.

<sup>151</sup> *Ibidem*, s. 62-63.

<sup>152</sup> *Ibidem*, s. 63.

ści są zdobywane w zależności od indywidualnych warunków stworzonych przez zakład pracy.

Postawa wobec pracy to ostatni z głównych czynników kultury pracy<sup>153</sup>. Nie dotyczy ona np. prostej oceny, czy praca jest sensem życia, czy też złem koniecznym. Dotyczy odpowiedzialności pracownika za skutki prowadzonej działalności zawodowej – oceny efektów własnych działań dla innych ludzi – współpracowników, siebie samego i środowiska naturalnego. W szczególności chodzi tu o: troskę o własne zdrowie w środowisku pracy, podejmowanie niepotrzebnego ryzyka pracy na niesprawnym sprzęcie, przeciążenie pracą, nieumiejętność dystansowania się od problemów klientów, napięcia w relacjach interpersonalnych, złą organizację pracy, mobbing, rywalizację z innymi pracownikami.

Właściwą postawą wobec pracy jest odpowiedzialność za wykonywane wytwory i ich jakość<sup>154</sup>. Współcześnie prowadzi do samodyscyplinowania się pracowników, samodzielnego regulowania tempa pracy, samokontroli pracy, rzetelności stosowania dyscypliny technologicznej. Postawa wobec pracy pracowników jest ściśle powiązana z konkurencyjnością organizacji i gospodarek<sup>155</sup>. Osoby odpowiedzialne i zaangażowane mają większe szanse na lepszą jakość produktów i usług i skuteczne konkurowanie na rynku.

Na efektywność przedsiębiorstw przekłada się też inny element postawy wobec pracy, jakim jest gotowość do stosowania nowości w pracy i do działalności innowacyjnej<sup>156</sup>. Dotyczy to w szczególności poprawiania, udoskonalania procesów roboczych. Pracownicy powinni zatem posiadać bieżącą wiedzę o zmianach zachodzących w danym obszarze zawodowym i je wdrażać w praktyce. W rzeczywistości jednak innowacje są przedmiotem oporu pracowników i konfrontacji z zachowaniami rutynowymi. Działania innowacyjne wymagają stałego uczenia i doskonalenia się.

Omówione elementy – wiedza, umiejętności i postawa wobec pracy – określają pozycję jednostek i grup na rynku pracy oraz przekładają się na wytwarzanie wartości społecznych i ekonomicznych przedsiębiorstw. Zapewnienie wysokiego poziomu tych cech pozwala na zwiększenie poczucia pewności wśród pracowników oraz ich podmioto-

---

<sup>153</sup> *Ibidem*, s. 63.

<sup>154</sup> *Ibidem*, s. 63-64.

<sup>155</sup> *Ibidem*, s. 64.

<sup>156</sup> *Ibidem*, s. 64.

wości. Brak ich aktualizowania prowadzi do bierności, utraty pozycji zawodowej oraz procesów marginalizacji społecznej.

### 3.3. Bezrobocie jako efekt restrukturyzacji przedsiębiorstw

Odwrotnością pracy jest stan bezrobocia, który w tradycji europejskiej jest oceniany negatywnie jako wymagająca rozwiązania kwestia społeczna obniżająca jakość życia oraz związana zarówno z problemami jednostek, jak i społeczności lokalnych, regionów i całych krajów. Nie wykonywanie pracy prowadzi do trudności w zaspokojeniu potrzeb, naznaczania oraz marginalizacji społecznej.

Konkurencyjność europejskiej gospodarki w coraz większym stopniu zależy od jej zdolności do innowacji oraz umiejętności szybkiego i łagodnego dostosowywania się do zmian w otoczeniu. Przedsiębiorstwa stale zmuszone są do podejmowania działań dostosowawczych, ponieważ w perspektywie średniookresowej – ze względu na postęp technologiczny i innowacje – cykl życia produktu jest coraz krótszy. Przedsiębiorstwa muszą reagować na zmiany w międzynarodowym podziale pracy<sup>157</sup>. To zaś prowadzi do podejmowania działań restrukturyzacyjnych, które mogą przybierać formę redukcji zatrudniania, a w związku z tym prowadzą do wzrostu bezrobocia.

W społecznej świadomości procesy restrukturyzacji kojarzą się z gwałtownymi przemianami gospodarczymi okresu transformacji początku lat 90. XX wieku lub dekonunktury lat 2002-2004. Współcześnie zaś restrukturyzacja dotyczy obecnego globalnego kryzysu finansowego i jest kojarzona negatywnie, z takimi pojęciami, jak bezrobocie, masowe zwolnienia czy upadłość przedsiębiorstw. Niemniej z perspektywy ekonomicznej proces restrukturyzacji powinien prowadzić do pozytywnych skutków tak dla przedsiębiorstw, jak i dla pracowników.

Wiele procesów restrukturyzacji wywołało niepożądane skutki dla społeczności i regionów, pogarszając ich sytuację<sup>158</sup>. Sukces zmian zależy bowiem od sposobu ich przeprowadzenia, współpracy poszczególnych partnerów społecznych oraz wzajemnego zaufania. Główne negatywne konsekwencje restrukturyzacji ponoszą osoby zwalniane, które stają się bezrobotnymi.

<sup>157</sup> K.-D. Sohn, S. Czuratis, *Zielona Księga UE. Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Analiza z dnia 14 maja 2012 r.*, Centrum für Europäische Politik, Fundacja FOR, Warszawa 2012, [www.for.org.pl/pl/d/3e7bbc0b6276bf19dcf616b5b6e2163b](http://www.for.org.pl/pl/d/3e7bbc0b6276bf19dcf616b5b6e2163b) [12.08.2012].

<sup>158</sup> M. Korsak, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, FISE, Warszawa 2009, s. 5.

Jak pokazują dane KPMG, spowolnienie gospodarcze w Polsce, objawiające się spadkiem popytu na dobra i usługi, skłoniło przedsiębiorstwa do weryfikacji prowadzonej polityki zarządzania kapitałem ludzkim<sup>159</sup>. Konsekwencją kryzysu finansowego w Stanach Zjednoczonych w 2008 roku było podjęcie działań przez polskie przedsiębiorstwa już w końcu 2008 roku, czego następstwem był natychmiastowy wzrost bezrobocia. Spadek przeciętnego zatrudnienia towarzyszył mu do końca 2009 roku i najwyraźniej zaznaczył się w branży przemysłowej. Procesy te były przejawami optymalizacji kosztów działalności przedsiębiorstw w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, czyli bardziej efektywnego zarządzania, co miało na celu trwałe obniżenie kosztów. Z jednej strony zdecydowano się na zwolnienia, z drugiej – na redukcję kosztów, jak i długoterminowe zmiany ukierunkowane na podnoszenie efektywności i potencjału pracowników. KPMG podjęło badanie polityki zarządzania zasobami ludzkimi w 303 przedsiębiorstwach działających w Polsce. Większość, bo aż 88% badanych przedsiębiorstw, zadeklarowała, że spowolnienie gospodarcze było głównym powodem zmian w ich polityce personalnej. Na wykresie 6. wskazano główne zmiany, jakie wprowadzano. Było to przede wszystkim zrestrukturyzowanie zatrudnienia oraz wdrożenie elastycznych form zatrudnienia i wykonywania pracy.

Z badań KPMG wynika, iż najczęściej wskazywaną barierą optymalizacji struktury kosztów jest nadmierna koncentracja na unikaniu ponoszenia kosztów, zamiast zwracania uwagi na rzeczywiste zwiększenie efektywności kosztowej<sup>160</sup>. W ten sposób podejmowane są działania krótkookresowe nakierowane na szybką i łatwą likwidację kosztów.

Specjaliści KPMG, badając polskie przedsiębiorstwa, zaproponowali podział optymalizacji kosztów działalności przedsiębiorstwa w zakresie kapitału ludzkiego na trzy kategorie<sup>161</sup>: redukcję zatrudnienia; redukcję świadczeń; optymalizację kosztów utrzymania pracowników.

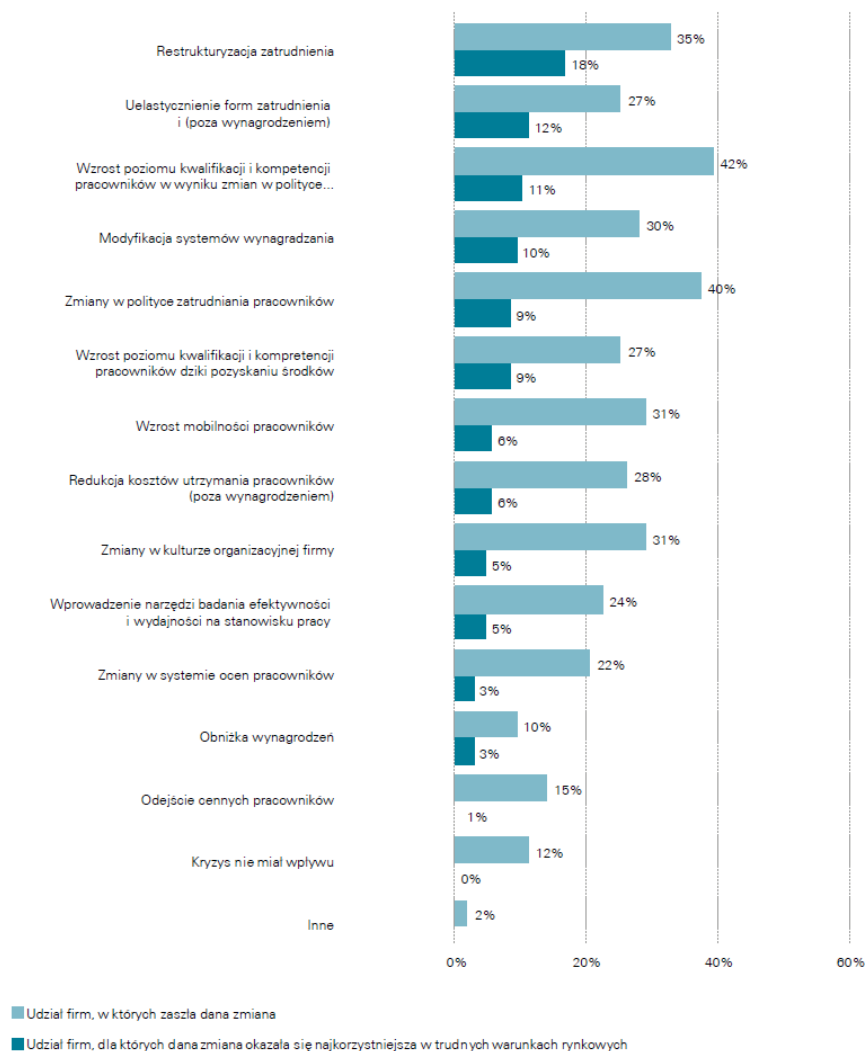
---

<sup>159</sup> J. Karasek, A. Emerling, P. Kwiatkowski, *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa 2011, s. 8, 10.

<sup>160</sup> *Ibidem*, s. 10.

<sup>161</sup> *Ibidem*, s. 10.

### Wykres 6. Zmiany wywołane w przedsiębiorstwach w następstwie spowolnienia gospodarczego



Źródło: J. Karasek, A. Emerling, P. Kwiatkowski, *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa 2011, s. 9.

Redukcję zatrudnienia uznano tu za odrębną kategorię optymalizacji kosztów w zakresie kapitału ludzkiego, zaś redukcję świadczeń i optymalizację kosztów utrzymania pracowników za kategorie obejmują-

ce narzędzia nakierowane na zoptymalizowanie kosztów kapitału ludzkiego przy zachowaniu jego wielkości<sup>162</sup>.

Redukcja zatrudnienia pozwala na znaczące zmniejszenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa i jest możliwa do osiągnięcia w krótkim czasie<sup>163</sup>. W sytuacjach kryzysowych jest to działanie uznawane za pierwsze i kluczowe dla przyszłości firmy. Na koniec grudnia 2010 roku 45% przedsiębiorstw przyznało, że dokonało redukcji zatrudnienia w ramach reakcji na spowolnienie gospodarcze. Zamiar kontynuowania zwolnień deklarowała jedna dziesiąta badanych przedsiębiorstw. Byli to głównie producenci dóbr przemysłowych oraz firmy z branży budowlanej. W opinii pracodawców była to wysoce skuteczna metoda optymalizacji kosztów działalności w zakresie kapitału ludzkiego – według 93% stosujących ją przedsiębiorstw przyniosła oczekiwane rezultaty<sup>164</sup>.

Jeśli chodzi o skuteczność redukcji zatrudnienia, to okazuje się, że z jednej strony przedsiębiorstwa podjęły działania przynoszące natychmiastowe korzyści (rysunek 3.), takie jak<sup>165</sup>: redukcja zatrudnienia czy ograniczenie działań rekrutacyjnych, a także zredukowały świadczenia i w niektórych przypadkach zdecydowały się również na „przymusowe” urlopy bezpłatne, choć rozwiązania te należą do mniej skutecznych. Jednak w długim okresie przedsiębiorstwo nie może działać, ciągle redukując zatrudnienie, ograniczając rekrutację i zmniejszając świadczenia, stąd względnie mało firm kontynuuje optymalizację kosztową przy użyciu tych narzędzi.

Niektóre polskie firmy zastosowały też w okresie spowolnienia gospodarczego długofalowe metody optymalizacji kosztowej<sup>166</sup>. Są to m.in.: rekrutacja wewnętrzna, elastyczne formy zatrudnienia i outsourcing. Około 70% firm, które je wdrożyły, nie zamierza zrezygnować z tych narzędzi. Pomijając rekrutację wewnętrzną i dodatkowe obciążanie pracą, rozwiązania te były stosowane co najmniej dwukrotnie rzadziej niż redukcja zatrudnienia czy ograniczenie rekrutacji. Zakłada się bowiem, że korzyści z zastosowania metod długoterminowej optymalizacji kosztowej pojawiają się często dopiero po pewnym czasie, a ich wdrożenie wymaga nierzadko dodatkowego nakładu czasu i pracy.

---

<sup>162</sup> *Ibidem*, s. 11.

<sup>163</sup> *Ibidem*, s. 11.

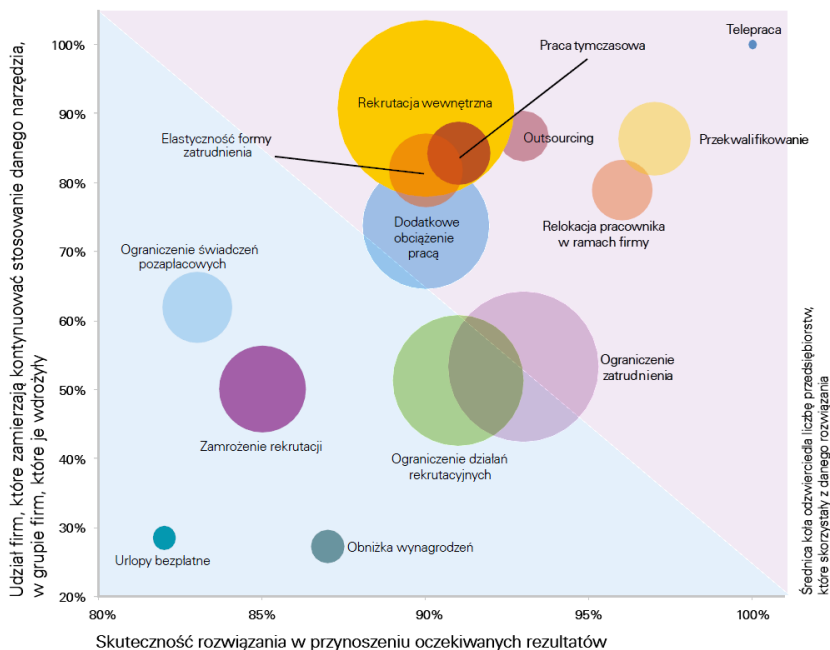
<sup>164</sup> *Ibidem*, s. 11.

<sup>165</sup> *Ibidem*, s. 18.

<sup>166</sup> *Ibidem*, s. 18.



**Rysunek 3. Zależność między skutecznością a trwałością wprowadzanych rozwiązań**



Źródło: J. Karasek, A. Emerling, P. Kwiatkowski, *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa 2011, s. 17.

Wyniki badań KPMG pokazują, że przedsiębiorstwa optymalizują koszty działalności w zakresie kapitału ludzkiego często poprzez redukcję zatrudnienia bądź jego uelastycznienie.

### 3.4. Indywidualne i społeczne koszty bezrobocia

Z perspektywy psychologii bycie bezrobotnym w wyniku przymusowego zwolnienia jest czymś innym niż dobrowolne pozostawanie bezrobotnym. Dobrowolność wiąże się np. z sytuacją rezygnacji z pracy w celu zmiany miejsca zatrudnienia lub zatrudnienia odpowiedniego finansowo i satysfakcjonującego zawodowo<sup>167</sup>.

<sup>167</sup> P. Janik, *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2/2009, s. 394.

Utrata pracy nie z własnej woli stanowi zaś jedno z najbardziej dotkliwych zdarzeń w życiu człowieka. Typowe reakcje osób zwalnianych to: lęk przed nowym i nieznanym; poczucie nieadekwatności do wymogów rynku pracy; poczucie krzywdy – nieuzasadnionego lub dyskryminującego zwolnienia; utrata poczucia własnej wartości i pewności siebie; poczucie bezsilności; utrata roli i statusu społecznego; agresja, frustracja, złość; oraz objawy psychosomatyczne, np. bezsenność, drażliwość, szybkie męczenie się<sup>168</sup>. Cechy te są szczególnie widoczne u osób zwolnionych po raz pierwszy w życiu, które nie opracowały jeszcze własnych sposobów radzenia sobie z sytuacją utraty pracy<sup>169</sup>.

W literaturze przedmiotu wymienia się ekonomiczne i społeczne skutki bezrobocia. Te efekty bezrobocia można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia: makroekonomicznego – są to społeczne koszty bezrobocia, oraz jednostki dotkniętej bezrobociem – są to indywidualne koszty bezrobocia<sup>170</sup>.

Jeśli chodzi o skutki społeczne w sferze ekonomicznej, bezrobocie przede wszystkim oznacza niewykorzystanie zasobów pracy, jakimi dysponuje gospodarka. Zgodnie z prawem Okuna, okresy, w których poziom bezrobocia jest wysoki, są okresami, gdy faktyczny poziom Produktu Narodowego Brutto spada poniżej jego poziomu potencjalnego<sup>171</sup>. Innymi słowy – jest to wysoki poziom produktu, którego wytworzenia zaniechano. Straty ponoszone w okresach wysokiego bezrobocia są wielokrotnie większe od szacowanych strat wynikających z nieefektywności w warunkach monopolu lub stosowania celi i kontyngentów w wymianie zagranicznej. Ponadto negatywne skutki bezrobocia w makroskali to koszty pośrednie związane z niewykorzystanym potencjałem kwalifikacji i zdolności bezrobotnych oraz bezpośrednio związanych z subwencjonowaniem utrzymania bezrobotnych ze środków publicznych<sup>172</sup>.

<sup>168</sup> A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Akade, Kraków 2002, s. 40-47.

<sup>169</sup> A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 40.

<sup>170</sup> B. Sowa, *Bezrobocie jako problem społeczny Podkarpacia*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Z. 7, Kapitał ludzki i intelektualny. Cz. 2*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005, s. 281.

<sup>171</sup> *Bezrobocie*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Bezrobocie> [12.08.2012].

<sup>172</sup> P. Szmielińska-Pietraszek, W. Szymańska, *Analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych w mieście i powiecie śląskim w świetle badań*, [w:] E. Rydz (red.), *Badanie i analiza*

Koszty pośrednie to m.in. ulgi i zwolnienia fiskalne w rejonach o szczególnym zagrożeniu bezrobociem, luka podatkowo-ubezpieczeniowa, straty wynikające z funkcjonowania szarej strefy. Do bezpośrednich kosztów zaliczyć można zaś: wydatki z funduszu pracy, koszty pomocy społecznej dla bezrobotnych i ich rodzin, koszty wcześniejszych emerytur i świadczeń związanych z odprawami zwalnianych osób oraz koszty utrzymania instytucji powołanych do obsługi bezrobotnych.

Społeczne skutki bezrobocia to także generowanie zjawisk patologii społecznej, przejawów dezintegracji jako zagrożenia bezpieczeństwa publicznego<sup>173</sup>. Dotyczy to wzrostu przestępczości, demoralizacji, alkoholizmu, narkomanii, prostytucji, żebractwa.

Jeśli chodzi o indywidualne koszty bezrobocia, to obejmują one utratę dochodów z pracy, straty psychospołeczne i zdrowotne<sup>174</sup>. Utrata dochodów z pracy obniża poziom życia osoby bezrobotnej i jej rodziny, prowadzi do konieczności rezygnacji z wielu podstawowych potrzeb związanych także z edukacją i kulturą. Skutki te są silniejsze w rodzinach bezrobotnych niepełnych i wielodzietnych oraz gdy dochodzi do emigracji któregoś z członków rodziny. Bezrobocie prowadzi też do spadku kwalifikacji w wyniku długotrwałej beczynności zawodowej, co zmniejsza szanse na znalezienie pracy. Straty psychospołeczne to w szczególności stres dotyczący utraty pozycji społecznej, osłabienia więzi społecznych i izolacji od środowiska, wzrost konfliktów z otoczeniem, rodziną oraz utrata tożsamości. Zwiększa się też skłonność do samobójstwa oraz apatii i frustracji związanej z nadmiarem czasu wolnego.

Praca zawodowa umożliwia kontakty społeczne, rozwijanie umiejętności, korzystanie z określonych praw, sprawowanie kontroli oraz zapewnia organizację czasu<sup>175</sup>. Jej brak nie tylko pogarsza sytuację finansową gospodarstwa domowego, lecz także prowadzi do ubóstwa. Jest przyczyną problemów finansowych, stresu oraz zaburzeń tożsamości społecznej, które wywołują różne negatywne skutki na zdrowie i życie społeczne bezrobotnych; ich intensywność zależy od cech socjodem-

---

*sytuacji długotrwale bezrobotnych na terenie powiatu słupskiego i miasta Słupska*, Powiatowy Urząd Pracy w Słupsku, Słupsk 2009, s. 110.

<sup>173</sup> B. Sowa, *Bezrobocie jako problem społeczny Podkarpacia*, op. cit., s. 282.

<sup>174</sup> *Ibidem*, s. 281.

<sup>175</sup> S. Kostrzewski, H. Worach-Kardas, *Zdrowotne i społeczno-ekonomiczne aspekty długotrwałego bezrobocia w środowisku wielkomiejskim*, „Problemy Higieny i Epidemiologii” 4/2008, s. 506.

ograficznych, osobowościowych oraz czasu trwania bezrobocia. Najpoważniejsze skutki ma bezrobocie długotrwałe (rysunek 4.).

Jak już wcześniej zauważono, zwolnienie jest krytycznym zdarzeniem życiowym i przyczynia się do wywołania znacznego stresu, czyli negatywnych uczuć i przekonań pojawiających się, gdy ludzie mają poczucie, że nie radzą sobie z wymogami otoczenia zewnętrznego<sup>176</sup>. Według klasycznych badań nad pomiarem stresu autorstwa T. Holmesa i R. Rahe istnieją wydarzenia o mniejszym i większym oddziaływaniu na poczucie stresu, a w konsekwencji – na skłonność ludzi do zmiany i przystosowania do niej<sup>177</sup>. Zgodnie z zaproponowaną przez tych psychologów skalą pomiaru wtórnego przystosowania się społecznego najbardziej dotkliwym przeżyciem jest śmierć współmałżonka, która wywołuje doświadczenie 100 jednostek zmiany życiowej, następnie rozwód: 73 jednostki, separacja: 65, kara więzienia i śmierć członka bliskiej rodziny odpowiednio po 63, zranienie lub choroba: 53, małżeństwo: 50 i zwolnienie z pracy: 47. Podjęcie nowej pracy to 39 jednostek zmiany, a zmiana pracy to 36. Im większa jest suma wszystkich zmian i ich częstotliwość, tym większe jest prawdopodobieństwo występowania chorób lub dolegliwości somatycznych. Należy podkreślić, iż według nowszych ustaleń zdarzenia te wywołują istotne skutki dla zdrowia człowieka, szczególnie gdy są interpretowane nie jako stres obiektywny – na który nie ma on wpływu, lecz jako subiektywny – z którym mógłby sobie poradzić i mieć wpływ na przebieg wydarzeń<sup>178</sup>.

Należy podkreślić, iż zauważalne zróżnicowanie podatności ludzi na stres ma związek z posiadanymi przez poszczególne osoby zasobami odporności stanowiącymi o ich szansach lub barierach w radzeniu sobie ze zmianami<sup>179</sup>. Zasoby te dzieli się na: (1) społeczne, czyli wsparcie innych osób – materialne, informacyjne i dowartościowujące; (2) związane z wiedzą i wykształceniem – dostęp do informacji o rynku pracy i umiejętność poszukiwania nowych stanowisk; (3) fizyczne – stan zdrowia i wygląd ułatwiający pozyskiwanie wsparcia społecznego; (4) wewnętrzne – przekonania i style poznawcze określające sposób odbioru i reakcji na sytuacje stresujące; (5) materialne – majątek, zasoby przy-

<sup>176</sup> E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 597.

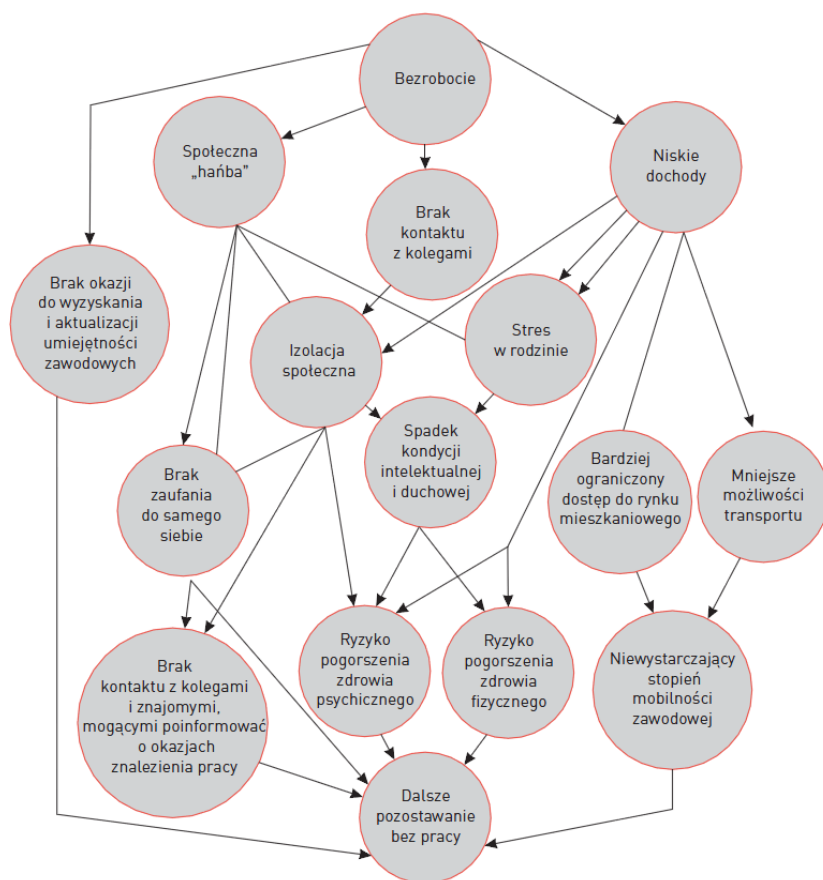
<sup>177</sup> *Ibidem*, s. 595-596.

<sup>178</sup> *Ibidem*, s. 597-599.

<sup>179</sup> A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, op. cit., s. 11-16.

datne w poszukiwaniu pracy, jak komputer, dostęp do internetu i samochód. Ludzie nie są równo wyposażeni w te zasoby, co prowadzi do różnego stopnia nasilenia się problemów z przeżywaniem bezrobocia i skuteczności w poszukiwaniu pracy.

**Rysunek 4. Bezrobocie i jego wpływ na sytuację jednostki i jej rodziny**



Źródło: B. Kowalczyk, A. Niesporek, *Osoby pozostające bez pracy*, [w:] R. Szarfenberg (red.), *Krajowy raport badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup – diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji*, WRZOS, Warszawa 2011, s. 70.

Ponadto, jeśli chodzi o konsekwencje psychologiczne bezrobocia, wśród pozbawionych pracy obserwuje się utratę zdrowia, obniżenie poziomu intelektualnego, utratę dobrowolnej wymiany zobowiązań i

przywilejów oraz utratę zależności instytucjonalnej<sup>180</sup>. Szczególnie dotkliwa jest nagła utrata pracy, która prowadzi do dezorganizacji czasowej – pozbawienia dotychczasowego porządku czynności zawodowych i społecznych, w miejsce którego pojawia się pustka i niejasna wizja przyszłości. Im dłuższy jest czas pozostawania bezrobotnym, tym bardziej wykształca się tendencja do zachowań pasywnych – rezygnacji z poszukiwania pracy. W szczególności dotyczy to osób, które nie stawiają sobie bardzo odważnych celów i koncentrują się głównie na uczestnictwie w świecie pracy, co traktują jako sens życia. Jednocześnie wśród długotrwale bezrobotnych zwiększa się prawdopodobieństwo popełnienia samobójstwa oraz wzrostu działalności przestępczej.

Podsumowując: wśród konsekwencji doświadczenia braku pracy wymienić należy<sup>181</sup>:

- Obniżenie poziomu samooceny – jest to najpowszechniejsza reakcja jednostki związana z utratą pracy lub niemożliwością jej pozyskania. Wraz z przedłużeniem się czasu pozostawania bez pracy oraz w następstwie kolejnych porażek i niepowodzeń samoocena obniża się, co prowadzi do utraty wiary we własne możliwości i do zakwestionowania przez siebie samego swoich możliwości. Obniżona samoocena prowadzi do pasywności w poszukiwaniu pracy, do wyłączania się i do unikania podejmowania zadań, co wynika z przecucia, że pozytywne rezultaty są nieosiągalne.
- Ograniczenie kontaktów społecznych – stanowi następstwo negatywnej oceny swojej sytuacji i siebie samego. Pojawia się wstyd i zażenowanie swoją sytuacją, obawa przed współczuciem ze strony innych czy też zazdrość tym, którym się wiedzie. Konieczność oszczędzania pieniędzy zmusza do ograniczania wydatków, w związku z tym do np. mniejszej dbałości o wygląd.
- Niezadowolenie – nawet gdy w pierwszym okresie po utracie pracy występuje optymizm, to jednak z czasem przechodzi on w stany przeciwne, gdyż pojawia się niepokój i zdenerwowanie. To zaś powoduje brak akceptacji, wywołuje napięcie psychiczne i stres.

---

<sup>180</sup> A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, op. cit., s. 41.

<sup>181</sup> Z. Wołk, *Osoba długotrwale bezrobotna jako klient oporujący*, MPiPS Warszawa 2009, s. 92-93.

- Redukowanie aktywności poznawczej – wynika z ogólnej pasywności jednostki. Wraz z brakiem aktywności zawodowej redukowane są inne rodzaje aktywności, zmniejsza się przy tym ciekawość świata. Uwaga koncentruje się na sprawach bieżących i egzystencjonalnych.
- Rozleniwienie – wynika z braku konieczności dyscypliny. Ponieważ aktywność zawodowa wymusza rytm życia i dbania o siebie, swoje zdrowie, kondycję i sposób życia, więc przy jej utracie to wydaje się niekonieczne. Bezrobotny sam reguluje swoją aktywność. Nadmiar czasu prowadzi do rozleniwienia i nieszanowania go.
- Gorsza organizacja własnego czasu – w dużym stopniu wiąże się z brakiem presji czasu. Czas po prostu nie jest cenioną wartością.
- Pasywność i zobojętnienie wynikające z braku wiary w możliwości poprawy swojej sytuacji. To skutkuje niechęcią do wszelkiego działania, do podejmowania wysiłków, które prowadzą do zachowań oporujących w przypadku pojawiania się ofert aktywizujących z zewnątrz. Efektem jest brak zaangażowania, dystansowanie się i automarginalizacja.

Badania prowadzone w krajach wysoko rozwiniętych wskazują jednak, że oprócz negatywnych można mówić i o pozytywnych aspektach bezrobocia. Do pozytywnych aspektów bezrobocia można zaliczyć<sup>182</sup>:

- swobodę zakupu pracy, sprzyjającą prawidłowości procesów restrukturyzacji inwestycji (duża płynność zasobów siły roboczej);
- racjonalizację struktury zatrudnienia poprzez ograniczanie ukrytego bezrobocia, co prowadzi do wzrostu społecznej wydajności pracy i postępu technicznego;
- motywację do permanentnego kształcenia i podnoszenia kwalifikacji w związku z konkurencją na rynku pracy;
- wzrost całkowitej produkcji w długim okresie, możliwy dzięki prawidłowej alokacji zasobów ludzkich w gospodarce;
- zwiększenie dyscypliny pracy i kształtowanie odpowiednich postaw wobec pracy, opierających się na jej poszanowaniu;

---

<sup>182</sup> P. Szmielińska-Pietraszek, W. Szymańska, *Analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych w mieście i powiecie słupskim w świetle badań, op. cit.*, s. 109.

- osłabienie wpływu związków zawodowych na wzrost płac, co przyczynia się również do zmniejszenia zjawisk inflacyjnych.

Większość z nich jednak, jak się wydaje, odnosi się do skali makroekonomicznej, a w zdecydowanie mniejszym stopniu do pojedynczych osób.

Zdecydowanie częściej więc wskazywane są negatywne skutki bezrobocia, w tym na poziomie jednostki, która utraciła możliwość wykonywania pracy zawodowej na danym stanowisku pracy. Indywidualne reakcje na stan bezrobocia mogą być różne. Za A. Bańką można wyróżnić szereg czynników określających reakcje ludzi na bezrobocie<sup>183</sup>:

1. Czas pozostawania bez pracy – negatywne skutki bezrobocia pogłębiają się systematycznie, od szóstego miesiąca bez pracy, który jest granicą stabilizacji.
2. Wiek bezrobotnego – najbardziej dokuczliwie skutki bezrobocia odczuwają osoby na etapie wczesnej i średniej dorosłości, czyli 20-55 lat, ponieważ w tym wieku praca ma największe znaczenie dla człowieka. Objawia się to zarówno w aspekcie utrzymania siebie i rodziny, jak i jako symboliczny wskaźnik prestiżu, samooceny, identyfikacji z wykonywanym zawodem.
3. Płeć – różnice w sposobie reagowania na bezrobocie nie zależą od czynników biologicznych, ale od płci kulturowej – sytuacji społecznych, w jakich uczestniczą kobiety i mężczyźni. Związane jest to z dyskryminacją płciową, która stwarza kobietom gorsze szanse na znalezienie pracy niż mężczyznom. Wśród młodych kobiet pokutuje też tradycyjne przekonanie, iż brak pracy może zrekompensować zamążpójście. Natomiast w późniejszym okresie część kobiet tłumaczy lęki i brak aktywności związanej z powrotem do pracy koniecznością wychowywania dzieci i prowadzenia domu.
4. Rola rodziny – bezrobocie wpływa na powstawanie w rodzinie atmosfery napięcia, z drugiej jednak strony wpływa na umacnianie więzów rodzinnych. Niewątpliwie jednak kryzys psychiczny bezrobotnego przenosi się na stan psychiczny współmałżonka i niekorzystnie wpływa na sytuację dziecka w rodzinie. Dla dziecka sytuacja ta wiąże się z pogorszeniem wyników nauczania, równowagi emocjonalnej oraz zdrowia. Skrajnym przeja-

<sup>183</sup> A. Bańka, *Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej*, Print-B, Poznań 1992; [cyt. za:] M. Ataniel, B. Kędzia, A. Pakulska, A. Rorat, M. Śliwakowska, *Bariery wpływające na aktywne poszukiwanie pracy przez osoby długotrwale bezrobotne w wieku 18-34 lata*, Powiatowy Urząd Pracy w Częstochowie, Częstochowa 2006, s. 10-11.



wem patologii w rodzinie stwarzanej przez bezrobocie jest zniżanie się nad dziećmi.

5. Postawa wobec pracy – każdy człowiek, który ma pozytywny stosunek do pracy, odczuwa jej utratę jako osobisty dramat życiowy. Niektórzy ludzie bardziej niż inni cenią sobie pracę i właśnie ci najbardziej „przywiązani” do pracy częściej odczuwają różnego rodzaju zaburzenia psychiczne po jej utracie. Część badań potwierdza również, iż negatywne symptomy bezrobocia są wyraźniejsze wśród bezrobotnych, którzy utracili pracę dobrej jakości, niż wśród tych, dla których dotychczasowe zatrudnienie nie miało cech dobrej pracy, czyli nie pozwalało na wykorzystanie zdolności i umiejętności pracownika.

Spośród powyższych w kontekście zwalniania pracowników z organizacji i możliwości realizowania programów outplacementu szczególnie uwagę zwraca kwestia czasu pozostawania bez pracy, który można dzięki takim programom znacząco skracać.

### **3.5. Znaczenie upływu czasu trwania bezrobocia a wkraczanie w bierność zawodową**

Motywacja do pracy spada wraz z wydłużaniem się okresu pozostawiania bez pracy. Jest to efekt złożonego splotu niekorzystnych zjawisk towarzyszących bezrobociu. W konsekwencji generuje trudności w zakresie walki z nimi oraz prowadzi do stopniowej rezygnacji z udziału w rynku pracy. Im dłużej trwa przerwa w pracy, tym szanse na ponowne zatrudnienie stają się mniejsze. Niemniej jest to związane z indywidualnymi cechami osób bezrobotnych. Bardzo rzadko jednak luka w życiorysie okazuje się niezbyt istotna, gdy np. osoby takie zajmowały się wolontariatem czy aktywnością społeczną.

Osoby bezrobotne doświadczają negatywnych emocji i mają niższy poziom poczucia szczęścia niż osoby zatrudnione<sup>184</sup>. Negatywne zaburzenia emocjonalne pojawiają się już trzy miesiące po stracie zatrudnienia. Długotrwale bezrobotni ze względu na negatywny bagaż doświadczeń w poszukiwaniu pracy tracą sens podejmowania jakichkolwiek działań, czują się pogardzani, poniżeni i odrzuceni. W kontaktach z pracownikami instytucji pomocy przeżywają uczucie niemocy i

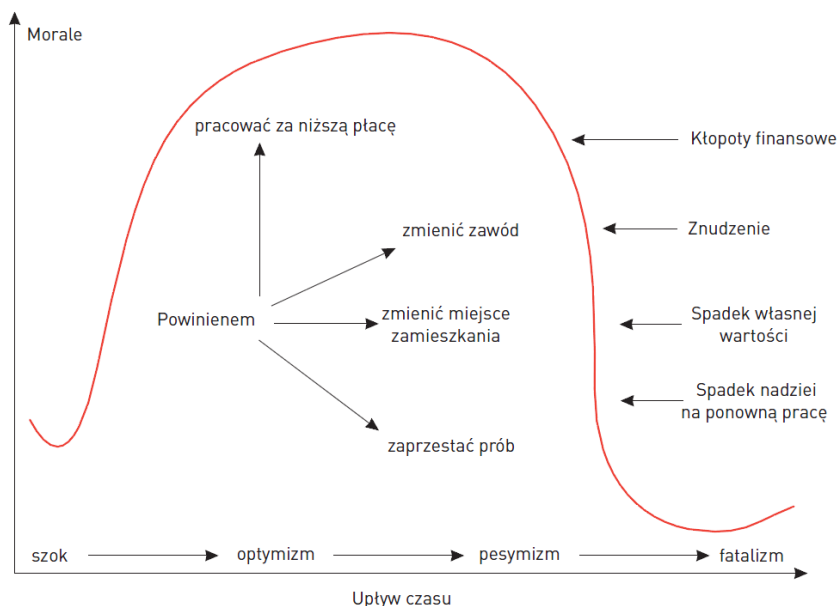
---

<sup>184</sup> A. Strużyna, *Instytucjonalne doradztwo zawodowe. Diagnoza i model optymalizacji*, Oficyna Wydawnicza Garmond, Poznań 2005, s. 27-29.

zniechęcenia. Jednocześnie stan ten jest przyczyną odrzucania profesjonalnej pomocy. Długotrwały brak działań niweczy zwyczaj systematycznej pracy. Bezrobotni nie spełniają wymagań formalnych i przestają ćwiczyć swoje indywidualne i społeczne umiejętności. Wraz z wydłużaniem okresu pozostawania bez pracy pojawiają się u nich zaburzenia procesów poznawczych, problemy z koncentracją uwagi i poczuciem upływu czasu. Ponadto bezrobotni zaniżają swoje poczucie wartości, postrzegają się negatywnie oraz sądzą, iż przez innych także są oceniani jako nieszczęśliwi i zdeprimowani. Negatywna samoocena skutkuje utratą pewności siebie i blokadą w publicznym wypowiadaniu własnych poglądów. Bezrobotni pomimo dużej ilości czasu wolnego rezygnują z kontaktów towarzyskich. Prowadzi to do politycznej i społecznej alienacji tych osób. Bezrobotni nie organizują swoich partii ani też związków zawodowych. Instytucjonalna izolacja prowadzi także do dezintegracji życia rodzinnego bezrobotnych. Sprzyja wyzwalaniu się zachowań patologicznych – w tym przestępstw. W środowisku bezrobotnych kształtuje się przyzwolenie na patologiczne formy zarobkowania. Ponadto długotrwale bezrobotni za swoją sytuację częściej niż zatrudnieni obwiniają władze publiczne i okazują im brak zaufania. Stają się też bardziej podatni na hasła populistyczne i poglądy ekstremistyczne, w tym na wrogość wobec obcokrajowców i antydemokratyczne sposoby rozwiązywania problemów.

Jednym z istotnych powodów występowania dodatniej korelacji między czasem pozostawania bez pracy a trudnościami w znalezieniu pracy jest pojawienie się, obok powyżej przedstawionej degradacji cech osobowych bezrobotnego, także negatywnych skutków w sferze merytorycznej. Oznacza to, że wraz z przedłużaniem się czasu bez pracy bardziej zmniejsza się przydatność zawodowa. Wśród zasobów pracowniczych, które szczególnie podlegają redukcji, wymienia się: (1) kompetencje zawodowe, (2) doświadczenie zawodowe, (3) aktualność kwalifikacji, (4) stabilizację zawodową, (5) biegłość w wykonywaniu pracy, (6) pracę w zespole, współdziałanie, (7) poczucie odpowiedzialności, (8) samokontrolę, (9) odwagę w podejmowaniu decyzji, (10) twórczość zawodową, innowacyjność.

### Rysunek 5. Czas pozostawania w sytuacji bezrobocia a możliwość radzenia sobie i stany emocjonalne



Źródło: B. Kowalczyk, A. Niesporek, *Osoby pozostające bez pracy*, [w:] R. Szarfenberg (red.), *Krajowy raport badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup – diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji*, WRZOS, Warszawa 2011, s. 79.

Okres, w jakim ludzie pozostają bez pracy, może być różny. Pozbawieni pracy dłużej niż 1 rok różnią się od przejściowo bezrobotnych<sup>185</sup>. Przede wszystkim następuje „profesjonalizacja” statusu bezrobotnego, co oznacza, że bezrobocie staje się w coraz większym stopniu sposobem na życie. Do tego aktywizacja bezrobotnych długookresowych jest znacznie trudniejsza niż krótkoterminowo bezrobotnych. Okres powyżej 1 roku pozostawania bez pracy oznacza redukowanie kompetencji pracowniczych, a to może sprawić, iż jest bardzo mało prawdopodobne, że osoba bezrobotna odzyska zdolność do pracy. Ponadto dłuższy okres braku kontaktu z pracą prowadzi do większego zagrożenia, że będzie on

<sup>185</sup> *Pomiar bezrobocia*, Projekt: „Adaptacja modelu »Well Box« jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy”, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011-2012, [http://193.0.126.26/wellbox/pdf/pomiar\\_bezrobocia.pdf](http://193.0.126.26/wellbox/pdf/pomiar_bezrobocia.pdf) [12.08.2012], s. 8.

trwał dalej i przeciągnie się na lata. Z czasem kompetencje zawodowe i motywacja do pracy słabną i są zastępowane przez coraz bardziej umacniające się czynniki negatywne.

Zgodnie z klasycznym modelem zaproponowanym przez M. Jahoda, P.F. Lazarsfeld i H. Zeisel wyróżnia się następujące fazy bezrobocia<sup>186</sup>:

- Faza 1. Antycypacja bezrobocia – pobudzenie, zmiany nastroju, chwiejność emocjonalna.
- Faza 2. Szok po utracie pracy – poczucie klęski, krzywdy, upokorzenie, lęk przed przyszłością, przygnębienie.
- Faza 3. Wchodzenie w sytuację bezrobocia i optymizm – efekt urlopu, traktowanie sytuacji jako przejściowej, aktywność, wiara w sukces.
- Faza 4. Pesymizm i rezygnacja – negatywne reakcje emocjonalne, problemy zdrowotne i finansowe.
- Faza 5. Fatalizm i apatia, dopasowanie do sytuacji – poczucie beznadziejności, dążenie do izolacji społecznej, redukcja oczekiwań życiowych, zainteresowań.

Ostatnia faza dotyczy już osób długotrwale bezrobotnych, które nie rokują nadziei na aktywność, poszukiwanie pracy oraz chęć zmiany kryzysowej sytuacji<sup>187</sup>. U długotrwale bezrobotnych dominuje poczucie beznadziejności, izolacja społeczna, brak poczucia wpływu na swój los, przekonanie o zależności od woli innych osób (np. darczyńców), instytucji oraz przepisów (np. instytucji udzielających świadczeń społecznych). Stąd też w odniesieniu do takiego zjawiska używane jest określenie „uprzedmiotowienia”, jako odwrotność ludzkiej aktywności – upodmiotowienia (*empowerment*). Zjawisko to jest cechą marginalizacji i wykluczenia społecznego. Długość tego stanu wpływa na możliwości działania na rzecz wyciągnięcia takich osób i ich bliskich z sytuacji kryzysowej oraz zmiany ich biernego stylu życia.

Duża liczba wieloletnich bezrobotnych prowadzi do ograniczenia motywacji do podjęcia legalnego zatrudnienia, rozwinięcia własnych

<sup>186</sup> M. Tyburska, J. Wajler, M. Miszczuk-Wereszczyńska, *Wykluczenie społeczne w świetle badań empirycznych*, [w:] M. Miszczuk-Wereszczyńska (red.), *Diagnoza wykluczenia społecznego w województwie śląskim jako pierwszy krok w planowaniu wsparcia dla osób marginalizowanych społecznie*, Krośniceńska Oficyna Wydawnicza, Kraków 2009, s. 28.

<sup>187</sup> *Ibidem*, s. 28-29.

strategii przetrwania na bezrobociu<sup>188</sup>. Aktywizacja takich osób okazuje się zaś kosztowna, długotrwała, wymagająca stałej pracy psychologicznej, zmiany motywacji do pracy oraz inwestycji w szkolenia zawodowe i adaptację do potrzeb rynku pracy.

Z badań Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie wynika, że większe różnice dzielą osoby, które w przeszłości miały pracę zarobkową, od tych, którzy jej nigdy nie wykonywali<sup>189</sup>. Ci ostatni wyrażają większy pesymizm co do istnienia właściwych pracodawców przy jednoczesnym małym zainteresowaniem rynkiem pracy.

Różnice między bezrobotnymi są wyraźniejsze, gdy dochodzi się do opinii o konkretnych zachowaniach na rynku pracy<sup>190</sup>. Krótkookresowo bezrobotni szukają pracy dość intensywnie. Choć i wśród nich jest około 27% osób, które w ciągu 2 tygodni poprzedzających badania nie podejmowały żadnych aktywnych kroków w celu znalezienia zatrudnienia. Tymczasem wśród długookresowo bezrobotnych takich osób jest ponad 42%. Wśród tych, którzy deklarują szukanie dopiero pierwszej pracy zarobkowej, takie osoby stanowią zaś większość.

**Tabela 5. Ocena badanych, czy w powiecie jest odpowiedni dla nich pracodawca i dlaczego, w zależności od czasu pozostawania bez pracy (w %)**

Ocena	Czas pozostawania bez pracy			Ogółem
	krócej niż ogółem 12 m- cy	dłużej niż rok	nigdy nie pracował	
Nie ma	32,7	35,7	42,9	36,2
Taki, który da mi pracę natychmiast	26,3	30,3	23,6	27,4
Bo zapewnia umowę o pracę na stałe	18,9	15,9	12,5	16,2
Bo zapewnia ubezpieczenie społeczne	4,5	5,9	3,6	4,9
Ze względu na wysokie zarobki	20,1	14,3	13,8	16,3
Ze względu na dobrą opi- nię pracowników	6,9	4,4	4,4	5,3

<sup>188</sup> *Ibidem*, s. 28.

<sup>189</sup> U. Sztandar-Sztanderska, *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Sytuacja społeczno-zawodowa bezrobotnych w powiatach województwa zachodniopomorskiego w 2009 roku. Raport pobadawczy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2009, s. 50.

<sup>190</sup> *Ibidem*, s. 50.

Ocena	Czas pozostawania bez pracy			Ogółem
	krócej niż ogółem 12 m- cy	dłużej niż rok	nigdy nie pracował	
Ze względu na bliskość miejsca zamieszkania	13,0	14,2	13,8	13,7
Ze względu na moje kwalifikacje	6,2	3,0	3,7	4,3
Ze względu na awans i rozwój zawodowy	6,6	3,1	5,4	4,9
Tak z innych powodów	0,3	0,3	0,1	0,3
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: U. Sztandar-Sztanderska, *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Sytuacja społeczno-zawodowa bezrobotnych w powiatach województwa zachodniopomorskiego w 2009 roku. Raport pobadawczy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2009, s. 50.

Długotrwale bezrobotni w ponad połowie przypadków zdają się w poszukiwaniach pracy na urząd pracy<sup>191</sup>. Polegają też na pomocy krewnych i znajomych, przy czym jest to paradoksalne, gdyż długi okres bez pracy z pewnością osłabił kontakty zawodowe dostarczające informacji o wolnych miejscach pracy. Ponadto rzadziej od niemających pracy przez krótszy czas odpowiadają na ogłoszenia pracodawców, zwłaszcza w Internecie, oraz częściej bezpośrednio oferują swoją pracę pracodawcom.

**Tabela 6. Główne sposoby poszukiwania pracy w ostatnich 2 tygodniach poprzedzających badanie w zależności od czasu pozostawania bez pracy (w %)**

Sposoby poszukiwania pracy	Czas pozostawania bez pracy			Ogółem
	krócej niż ogółem 12 m- cy	dłużej niż rok	nigdy nie pracował	
Chodzę do urzędu pracy	43,7	50,9	46,3	47,3
Odpowiadam na ogłoszenia pracodawców z prasy	15,0	12,2	12,0	13,2
Odpowiadam na oferty w Internecie	13,7	5,2	12,2	9,8
Korzystam z pośrednictwa prywatnych agencji pracy	0,8	0,5	0,3	0,6
Korzystam z pomocy agencji pozarządowych	0,2	0,4	0,2	0,3

<sup>191</sup> *Ibidem*, s. 51.

Sposoby poszukiwania pracy	Czas pozostawania bez pracy				Ogółem
	krócej niż ogółem 12 m-cy	dłużej niż rok	nigdy nie pracował		
Daję własne ogłoszenia w prasie i Internecie	1,7	1,2	1,6		1,5
Korzystam z pomocy rodziny, znajomych	11,6	14,6	11,8		12,9
Wysyłam swoje aplikacje do pracodawców	3,1	2,0	3,1		2,6
Bezpośrednio kontakt z pracodawcami, chodzę do firm	9,4	11,1	10,6		10,4
Inaczej	0,9	1,9	1,9		1,5
Ogółem	100,0	100,0	100,0		100,0

Źródło: U. Sztandar-Sztanderska, *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Sytuacja społeczno-zawodowa bezrobotnych w powiatach województwa zachodniopomorskiego w 2009 roku. Raport pobadawczy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2009, s. 51-52.

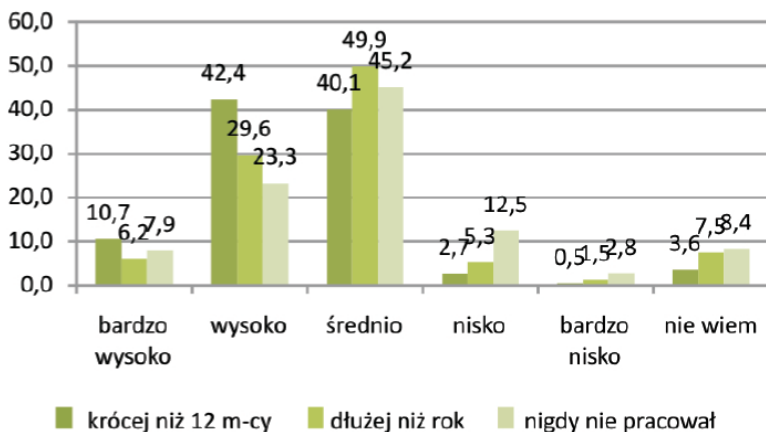
Jak się okazało, jednocześnie długookresowo bezrobotni są zdecydowanie mniej skłonni do dojazdów do pracy poza miejsce zamieszkania oraz do migracji w celu podjęcia pracy<sup>192</sup>. Najchętniej decydowaliby się na pracę na terenie województwa zachodniopomorskiego, którego dotyczyły badania – w prawie 63% przypadków. Podczas gdy większe oddalenie od miejsca pracy w kraju i za granicą wiązało się z zainteresowaniem około 20% chętnych. Krócej bezrobotni – mniej niż 12 miesięcy – w ponad 35% zaakceptowaliby pracę na terenie sąsiadującego województwa i w ponad 36% – w innym państwie europejskim. Ci, którzy nigdy nie pracowali, wykazują możliwości migracyjne zbliżone do osób długotrwale bezrobotnych.

Długo pozostający bez pracy również gorzej oceniają swoje kwalifikacje<sup>193</sup>. Długi czas bezskutecznych poszukiwań pracy może bowiem prowadzić do przekonania, iż osoby te nie dysponują wystarczającymi umiejętnościami. I tak 6,2% uważa, że ma bardzo wysokie kwalifikacje, a 29,6%, że wysokie. Co za tym idzie, ponad 35% długookresowo bezrobotnych marnotrawi swoje wysokie umiejętności zawodowe. Niemniej to wątpliwe, czy wysoka samoocena kompetencji zawodowych ma pokrycie w ocenach byłych i potencjalnych pracodawców.

<sup>192</sup> *Ibidem*, s. 52.

<sup>193</sup> *Ibidem*, s. 53.

### Wykres 7. Samoocena kwalifikacji zawodowych w zależności od czasu pozostawania bez pracy



Źródło: U. Sztandar-Sztanderska, *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Sytuacja społeczno-zawodowa bezrobotnych w powiatach województwa zachodniopomorskiego w 2009 roku. Raport pobadawczy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2009, s. 53.

Ponadto zniechęceni poszukiwaniem pracy, emeryci oraz osoby chwilowo niepracujące niekiedy określani są jako osoby należące do kategorii biernych zawodowo, które nie stanowią zasobu pracy – nie należą do ani osób pracujących, ani do bezrobotnych<sup>194</sup>. Podejście to opiera się na założeniu, że poszczególni ludzie cechują się różnym poziomem aktywności w poszczególnych obszarach życia<sup>195</sup>. Intensywność tej aktywności można mierzyć. Jednym z proponowanych rodzajów skali stanowi kontinuum samorealizacji jednostki od aktywności do bierności, gdzie tworzeniu i dawaniu czegoś innym przeciwstawia się orientację życiową ukierunkowaną na branie i recepcję<sup>196</sup>.

Bierność jest zjawiskiem, które przybiera wiele form o różnych objawach, uwarunkowaniach i skutkach<sup>197</sup>. Może wiązać się z zaburzeniami osobowości lub jedynie z nieporadnością w kontaktach między-

<sup>194</sup> B. Czarny, *Rynek pracy*, [w:] B. Czarny, R. Rapacki, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 2002, s. 444.

<sup>195</sup> C. Matusiewicz, *Aktywność i bierność społeczna*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 12.

<sup>196</sup> *Ibidem*, s. 14.

<sup>197</sup> *Ibidem*, s. 17-18.



ludzkich. Psycholodzy zakładają, że prawdopodobnie głównym powodem bierności są zaburzenia mechanizmu wrażliwości na nagrody i kary społeczne. Nagrody są dla tych osób niepociągające lub pociągają je nadmiernie, podczas gdy kary budzą silny opór lub lęk.

Na gruncie psychologii wyróżnia się trzy kategorie trwałych form bierności, a więc nie przejściowych i nieprzemijających samoczynnie. Są one: (1) związane z osobowością inercyjną; (2) osobowością awersyjną; oraz (3) biernością patologiczną.

Pierwsza kategoria obejmuje kolejno: nieśmiałość – nadmierna krytyka wobec siebie i lęk przed opinią innych; niechęć do zmian – przyzwyczajenie do określonych zachowań i przedmiotów; brak zainteresowań – nie są one źródłem motywacji wewnętrznej; brak zaangażowania – brak pozytywnych emocji i energii niezbędnej do działania, brak oczekiwania nagród; oraz wyuczoną bezradność – kumulacja doświadczeń niepowodzenia, depresja i stany lękowe.

Bierność awersyjna to szereg innych form zachowań i postaw ludzkich. Stopniowo jest to: postawa recepcyjna – nastawienie konsumpcyjne, tworzenie jest kojarzone z przymusem; mizantropia – unikanie ludzi jako reakcja na dokuczliwość bycia wśród ludzi, ich niemiłe odruchy i egoizm; alienacja – życie obok społeczeństwa, nieodnajdywanie w nim odpowiednich dla siebie form działalności; oraz anomia – brak możliwości osiągania celów kulturowych środkami oferowanymi przez daną strukturę społeczną, wycofanie i niewrażliwość na wszelkie kary i nagrody społeczne.

Bierność patologiczna natomiast może być efektem zaburzeń funkcji organizmu lub osobowości. W pierwszym przypadku może być wywołana np. przez siedzący tryb życia prowadzący m.in. do niskiej sprawności układu krążenia, słabego pochłaniania tlenu, utraty wzroku, ograniczenia pamięci krótkotrwałej, płynności wypowiedzi. W przypadku bierności patologicznej opartej na zaburzeniach osobowości wyróżnia się zachowania przejawiane przez osoby „bierne-zależne” – poszukujące opiekunów, nie mają własnego zdania, próbują wzbudzać litość, boją się, by się komuś nie narazić; oraz przez osoby „bierne-agresywne” – żądające pomocy, nieokazujące wdzięczności, lecz wrogość wobec ofiarodawców, przejawiające zazdrość, nadmierną krytykę, narzucające innym swoją wolę.

Poszczególne typy bierności wiążą się z odmiennymi czynnikami oporu, których przewyciężenie pozwala na osiągnięcie aktywności. Niemniej ograniczanie tych zachowań i postaw wymaga długotrwałej pracy psychologicznej i doradczej.

### 3.6. Społeczno-demograficzne determinanty radzenia sobie z bezrobociem

Sposoby radzenia sobie z bezrobociem są różne i można dokonać powiązania ich z takimi zmiennymi, jak wiek, płeć czy też wykształcenie. Właściwości te są powiązane z głębokością i uciążliwością skutków bezrobocia oraz cechami osobowości samych bezrobotnych.

W odniesieniu do wieku zauważa się, że zwolnienia w formie wcześniejszej emerytury mają szczególnie dotkliwe konsekwencje psychospołeczne<sup>198</sup>. Część starszych osób po utracie pracy ma poczucie, iż staje się zbędna dla społeczeństwa. Część zaś próbuje wykorzystać czas na realizację dotychczas nierozwiniętych zainteresowań. Osoby te, godząc się z brakiem pracy, częściej jednak korzystają z opieki społecznej i służby zdrowia, co zwiększa wydatki budżetu państwa i samorządów, które mogłoby być chociażby kierowane na aktywne wsparcie przedsiębiorstw.

Do tego na gruncie gerontologii przyjmuje się za R.C. Atchleyem, iż proces przejścia na emeryturę obejmuje siedem faz, przez które nie przechodzą wszystkie osoby<sup>199</sup>. Są to fazy: oddalona w czasie, przedemerytalna, miesiąca miodowego, rozczarowania, zmiany kierunku, stabilizacji i końcowa. Zakłada się przy tym, iż kluczowe znaczenie ma akceptacja stopniowego wycofywania się z obszarów życia zawodowego i społecznego ku nowym obszarom zainteresowań, np. życiu rodzinnemu, stowarzyszeniowemu, społeczności lokalnej. Należy przy tym zaznaczyć, iż współcześnie okres życia bez pracy od osiągnięcia wieku emerytalnego do śmierci może wynosić nawet 25 lat<sup>200</sup>. Wydłużanie tego etapu poprzez wcześniejsze zwolnienia świadczy o marnotrawstwie doświadczenia zawodowego oraz trudnościach w innowacyjnym i odpowiedzialnym zarządzaniu przedsiębiorstwami, których coraz częstszymi klientami są również osoby starsze.

<sup>198</sup> A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, op. cit., s. 41-42.

<sup>199</sup> M. Dziągiewska, *Kryzysy w fazie starości*, [w:] B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dziągiewska, *Podstawy gerontologii społecznej*, ASPRA-JR, Warszawa 2006, s. 73-74.

<sup>200</sup> M. Okólski, *Demografia zmiany społecznej*, Scholar, Warszawa 2004, s. 46-48.

Ponadto gorzej utratę pracy odbierają osoby ze środowisk miejskich niż wiejskich<sup>201</sup>. Bezrobotni ci okazują się mniej odporni somatycznie i psychobiologicznie, głównie z uwagi na mniejsze pozytywne wsparcie społeczności lokalnej. Zauważa się też inne reakcje na bezrobocie w przypadku kobiet i mężczyzn. Kobiety w przeciwieństwie do mężczyzn złość za utratę pracy kierują do siebie, okazują większą bezradność, przygnębienie, niższą samoocenę, ale też paradoksalnie są bardziej szczęśliwe. Kobiety radzą sobie z nudą podczas bezrobocia poprzez izolowanie się w domu i skupianie się na zajęciach domowych, podczas gdy mężczyźni rozwijają swoje zainteresowania poza domem. Zauważa się też, że trudności ze znalezieniem pracy częściej przewidują młode kobiety niż mężczyźni, uczniowie szkół zawodowych niż studenci, osoby z rodzin bierniejszych i z rodzin, w których jest już ktoś bezrobotny<sup>202</sup>.

Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych przez CBOS w 2010 roku w ramach projektu „Równościowa polityka zatrudnienia szansą kobiet na rynku pracy województwa mazowieckiego”, utrata zatrudnienia lub niemożność podjęcia pierwszej pracy jest doświadczeniem traumatycznym i ma negatywne następstwa<sup>203</sup>. Zdecydowana większość bezrobotnych kobiet doświadcza deprywacji finansowej (70%). Dla ponad dwóch piątych ich bezrobocie skutkuje ubożeniem rodziny (43%). Podobnie kształtują się opinie o poczuciu zależności materialnej – w sensie konieczności pozostawania na czyimś utrzymaniu. Dwie piąte są zaś zmuszone prosić o pomoc innych (40%). Prawie połowa badanych traktuje swoje bezrobocie jako utratę szans na rozwój zawodowy (48%). Problemom tym towarzyszy też poczucie bezradności (39%) oraz nadmiaru czasu wolnego (36%).

Rzadziej bezrobocie kobiet niesie negatywne skutki dla ich życia rodzinnego. Ponad jedna czwarta kobiet przyznaje, że przez bezrobocie w ich rodzinach częściej dochodzi do nieporozumień czy konfliktów (27%). Więcej niż jedna piąta, będąc bezrobotną, czuje się niepotrzebna (23%), a niewiele mniej ma przekonanie, że bezrobocie negatywnie wpływa na ich stan zdrowia (20%). Pozostałe negatywne skutki bezro-

---

<sup>201</sup> A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, op. cit., s. 42.

<sup>202</sup> W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, GWP, Gdańsk 2004, s. 651.

<sup>203</sup> A. Cybulska, *Psychospołeczne aspekty bezrobocia kobiet*, [w:] M. Grabowska (red.), *Kobiety na rynku pracy Województwa Mazowieckiego. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, CBOS, Warszawa 2011, s. 231.

bocia odczuwa mniejsza grupa kobiet. Co ósma ma poczucie, że poprzez bezrobocie traci szacunek rodziny (12%). Dla co dwunastej jest to utrata znajomych i przyjaciół (8%). Nieliczne z badanych przyznają, że na skutek pozostawania bez pracy muszą uciekać się do nieuczciwych sposobów zarabiania pieniędzy (8%). Najmniej bezrobotnych popada w depresję czy miewa myśli samobójcze (5%).

Jak wynika z badań, które zostały przeprowadzone w ramach projektu „Diagnoza wykluczenia społecznego w województwie śląskim jako pierwszy krok w planowaniu wsparcia dla osób marginalizowanych społecznie”, płeć determinuje czas pozostawania bez pracy tylko w niewielkim stopniu<sup>204</sup>. Różnice dotyczą osób bezrobotnych przez okres ponad 10 lat. W tej grupie nieznacznie większa liczba kobiet (29,3%) w stosunku do mężczyzn (24,4%) jest bezrobotna przez ponad 10 lat.

W większym stopniu na czas pozostawania bez pracy oddziałuje wiek<sup>205</sup>. Najbardziej narażone na długotrwałe, wieloletnie bezrobocie są osoby starsze. W grupie powyżej 55. roku życia największy odsetek stanowią ci, którzy nie pracują już ponad 10 lat (39,7%). Z kolei wśród najmłodszych, do 24. roku życia dominują bezrobotni do 2 lat (58,6%).

Istotnym czynnikiem oddziałującym na czas pozostawania bez pracy jest wykształcenie<sup>206</sup>. Im niższy poziom wykształcenia, tym wyższe zagrożenie długotrwałym bezrobociem. Najwięcej bezrobotnych przez ponad 10 lat jest wśród osób z wykształceniem podstawowym i gimnazjalnym (35,7%) oraz zasadniczym zawodowym (28,2%). Długotrwałe bezrobotnych z wykształceniem wyższym jest tylko 6,7%. Osoby z tej grupy pozostają bez pracy najczęściej przez okres do 2 lat (39,9%). Również osoby z wykształceniem średnim ogólnokształcącym, bez wyuczonego zawodu, są nieco krócej bezrobotne niż te z wykształceniem średnim zawodowym i policealnym – 31,9% bezrobotnych do 2 lat wśród tych bez zawodu w stosunku do 28,3% z zawodem.

Wykształcenie jest też uznawane za podstawę perspektyw zawodowych przez przedstawicieli instytucji zajmujących się osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym<sup>207</sup>. Przedstawiciele urzędów pracy są przekonani, że osoby długotrwałe bezrobotne mają przeważnie wy-

<sup>204</sup> M. Tyburska, J. Wajler, M. Miszczuk-Wereszczyńska, *Wykluczenie społeczne w świetle badań empirycznych*, op. cit., s. 29.

<sup>205</sup> *Ibidem*, s. 29.

<sup>206</sup> *Ibidem*, s. 29.

<sup>207</sup> *Ibidem*, s. 29.

kształcenie niepełne podstawowe, podstawowe lub zasadnicze zawodowe. Dotyczy to zarówno osób starszych, jak i bardzo młodych.

### **3.7. Oddziaływanie pracodawców i pracowników na aktywność zawodową społeczeństwa**

Skoro bezrobocie, szczególnie długotrwałe, przynosi tak wiele negatywnych skutków, zasadne jest poszukiwanie rozwiązań, które pozwolą na unikanie wzrostu skali tego zjawiska. Outplacement wpisuje się w szereg rozwiązań, które mogą skracać czas poszukiwania pracy oraz ograniczać niepożądane konflikty wokół procesów restrukturyzacji.

Punktem wyjścia może być zaproponowany przez A. Kwiatkiewicz podział wykorzystywanych w Polsce instrumentów związanych z procesami restrukturyzacji<sup>208</sup>. Zdaniem badaczki z jednej strony można wyróżnić narzędzia służące do zarządzania już rozpoczętym procesem, z drugiej zaś takie, które służą jego antycypacji. W pierwszym przypadku są to:

- rozwiązania emerytalne;
- świadczenia dla osób bezrobotnych;
- odprawy pieniężne;
- indywidualne pakiety odprawowe;
- usługi outplacementowe.

Antycypacji restrukturyzacji służą natomiast w szczególności<sup>209</sup>:

- systemy wczesnego ostrzegania (np. obowiązek informowania przez pracodawców urzędów pracy o planowanych zwolnieniach grupowych i monitorowanych);
- szkolenia i kursy przekwalifikowujące dla pracowników zagrożonych zwolnieniami;
- działania na rzecz osób w wieku 50+;
- monitoring i analiza zawodów nadwyżkowych i deficytowych prowadzona przez Powiatowe Urzędy Pracy;
- aktywne instrumenty rynku pracy w ramach projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego;
- inwestycje w badania i rozwój.

---

<sup>208</sup> A. Kwiatkiewicz, *Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce*, BPI Polska, Warszawa 2009, s. 43-49.

<sup>209</sup> *Ibidem*, s. 39-43.

Pracodawcy mogą zatem podejmować szereg aktywności na rzecz wyprzedzania procesów doraźnej, nieprzemyślanej restrukturyzacji swojej działalności gospodarczej.

Inną, już mikroekonomiczną, perspektywę proponuje K. Makowski. Zdaniem tego badacza outplacement powinien być omawiany w kontekście nie tyle ograniczania negatywnych skutków działań derekrutacyjnych dla osób zwalnianych i zwiększania ich szans na przyszłą aktywność zawodową, co raczej działań następujących po podjęciu inicjatyw uzdrowieńczo-naprawczych na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji<sup>210</sup>. Innymi słowy pierwszym etapem powinny być działania przygotowawcze, obejmujące ograniczenie skali i intensywności negatywnych efektów derekrutacji. Drugim zaś – właściwy outplacement nakierowany na udzielenie pomocy zwalnianym osobom.

Etap działań na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji K. Makowski określa też jako „prognostyczno-zapobiegawcze kierowanie zatrudnieniem i kompetencjami – instrument ograniczający skalę derekrutacji”<sup>211</sup>. Pod pojęciem tym rozumie koncepcję spójnej polityki i planów działania mających na celu antycypacyjne zmniejszenie rozbieżności między potrzebami i zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa (w rozumieniu liczby pracowników i ich kompetencji) w jego planie strategicznym oraz włączających pracownika w ramy rozwoju zawodowego<sup>212</sup>. Mieszczą się tu m.in. następujące zalecenia dla firm: prognozowanie wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy; precyzyjne określanie planów przyszłego zapotrzebowania kadrowego; troska o elastyczność zasobów pracy; wykorzystanie technik zarządzania kompetencjami i rekonwersji zawodowej pracowników; działania na rzecz integracji pracowników z firmą – zagwarantowanie im rozwoju osobistego; oraz tworzenie warunków do adaptacyjności pracowników na wewnętrznym rynku pracy.

---

<sup>210</sup> Por. K. Makowski, *Outplacement – europejskim standardem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] K. Kuciński (red.), *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, SGH, Warszawa 2003, s. 167; K. Makowski, A. Kwiatkiewicz, *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004, s. 177-178.

<sup>211</sup> K. Makowski, *Outplacement – europejskim standardem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 164.

<sup>212</sup> *Ibidem*, s. 164.

W opinii A. Nalepki redukcja nadwyżek zatrudnienia w czasie restrukturyzacji powinna być traktowana tylko jako ostateczna konieczność związana jednak z podjęciem przynajmniej trzech działań mających na celu ograniczenie rosnącego przy tej okazji poziomu bezrobocia<sup>213</sup>. Mianowicie: (1) przewidywanie z odpowiednim wyprzedzeniem przyszłych potrzeb w zakresie poziomu zatrudnienia, kwalifikacji pracowników i ich struktury, przynajmniej w okresie 2-3 lat; (2) nadanie priorytetu odpowiednim sposobom działania pozwalającym dać pracę dotychczas zatrudnionym w przedsiębiorstwie w miejsce utartych działań, takich jak np. wcześniejsze emerytury i dobrowolne odejścia; oraz (3) wprowadzenie podstawowych założeń ukierunkowania zawodowego, a nawet adaptacji do nowych zawodów, które „uaktywniają” odpowiednie grupy pracowników – zamiast np. kształcenia nieukierunkowanego lub metod pasywnego przedłużania okresu wypowiedzenia pracy. W ten sposób autor nie wprost wskazuje na stosowanie programów outplacementu i rekonwersji zawodowej.

Zupełnie inne podejście proponują J. Sutherland i D. Canwell, wskazując na możliwości przygotowania przez pracodawców programów wsparcia pracowniczego (*employee assistance programme*)<sup>214</sup>. Programy takie powinny być tworzone i rozwijane jeszcze przed zaistnieniem nadwyżki zatrudnienia i potrzeby zwolnień, a ich zakres powinien dotyczyć identyfikacji i pomocy w rozwiązywaniu także innych problemów i niepokojów pracowników. Doradztwo świadczone w ramach tych programów może dotyczyć m.in. kwestii zdrowotnych, rodzinnych, związanych z nadużywaniem alkoholu i narkotyków, przygnębieniem i depresją, relacjami międzyludzkimi w miejscu pracy, jak molestowanie czy poniżanie, kwestiami takimi jak stres, nadmierne obciążenie pracą, tworzenie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

Programy wsparcia pracowniczego nie powinny być raczej zarządzane i kierowane przez pracowników tego samego przedsiębiorstwa, lecz przez podmioty zewnętrzne. W szczególności chodzi tu o komercyjne i pozarządowe agencje zatrudniające np. doradców, pielęgniarki, psychologów czy pracowników pomocy społecznej, które prowadzą współpracę m.in. z ośrodkami odwykowymi, rehabilitacyjnymi, zdrowia psychicznego, agencjami opieki społecznej, psychiatrami i psychologami

<sup>213</sup> A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 78-79.

<sup>214</sup> J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2007, s. 148-149.

oraz grupami samopomocy<sup>215</sup>. Ponadto realizacja takich programów powinna być poddawana szczegółowej ewaluacji. Niemniej zauważa się, że mimo potencjalnie pozytywnych efektów w postaci zapobiegania czynnikom prowadzącym do redukcji zatrudnienia – jak spadek produktywności i wydajności pracowników z nierozwiązanymi problemami i niepokojami, a przez to konkurencyjności organizacji – prowadzenie tych programów może być zbyt kosztowne dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw.

W odniesieniu do aktywności pracowników na rzecz zapobiegania zwolnieniom przybliżyć można propozycje sformułowane przez M.I. Finney<sup>216</sup>. Zdaniem tej specjalistki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi utrata pracy nie musi być traktowana jako jedno z najgorszych zdarzeń w życiu. Staje się nim jednak, gdy wiąże się z bezrobociem prowadzącym do poważnych trudności z bieżącymi opłatami, utrzymaniem rodziny, poszukiwaniem nowego zajęcia oraz realizacją sukcesu i ze spełnieniem.

Zdaniem badaczki kluczowe jest utrzymywanie przez osoby zwolnione poczucia własnej wartości i nadziei, iż mogą osiągnąć swoje cele. Utrata tej nadziei jest zaś szansą na przegląd własnych, często nieznanych możliwości i umiejętności, zmianę otoczenia oraz odgrywanie nowych i poważniejszych ról społecznych i zawodowych. Istotna jest też świadomość, iż utrata własnej aktywności i podmiotowości będzie prowadzić do utraty poczucia misji i wizji własnego życia, zniweczenia możliwych do wykorzystania szans, poczucia wściekłości, zawodu i złamanych obietnic oraz utraty zdrowia, poczucia własnej wartości i spadku samooceny.

M.I. Finney formułuje dziesięć wskazówek co do przekształcania ryzyka lub faktycznej utraty pracy w szansę na lepszą karierę zawodową<sup>217</sup>. Są to:

1. Nieodcinanie się od dopływu informacji o branży, społeczności lokalnej i środowisku gospodarczym;
2. Obserwowanie samego siebie – własnych aspiracji, motywów, atutów i słabości;

<sup>215</sup> E.L. Herr, S.H. Cramer, *Planowanie kariery zawodowej. Część II*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003, s. 9-10, 30.

<sup>216</sup> M.I. Finney, *Zwolnienie – jak uniknąć „najgorszego koszmaru” w całej karierze?*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007, s. 52.

<sup>217</sup> *Ibidem*, s. 53-54.



3. Utrzymywanie kontaktów – wsparcie innych osób, wyjaśnienie przez nie własnych zachowań, poszerzanie perspektyw;
4. Niezaprzestawianie nauki – przyswajanie nowych umiejętności, faktów i technologii;
5. Troska o kondycję poprzez ćwiczenia i zdrowe odżywianie poprawia samopoczucie i umożliwia okrywanie nowych pomysłów;
6. Podtrzymywanie twórczego stosunku do życia – szczególnie hobby dające materialne produkty, rzemiosło dające namacalne dowody pracy;
7. Trzymanie się z daleka od negatywnych wpływów – od osób po zachowania, które mogą tworzyć uczucie zamętu czy osłabienia, pochłaniać energię i odbierać nadzieję;
8. Dawanie czegoś z siebie, czyli wykorzystanie swoich kwalifikacji i umiejętności w działalności wolontarystycznej i społecznej;
9. Utrzymywanie aktywności, czyli unikanie zamykania się z problemami w domu, wypełnienie kalendarza terminami różnych spotkań i wydarzeń;
10. Zachowanie wiary – wykorzystanie niedostrzegalnych początkowo czynników, które mogą uruchomić uzdolnienia i umiejętności w sposób najbardziej produktywny i korzystny.

W tym miejscu można ponadto zauważyć, iż zalecenia te współgrają z opisem współczesnych podziałów społecznych – także na rynku pracy – zgodnie z modelem zwiększania elastyczności zatrudnienia w organizacji opisanym w raporcie desk research o outplacemencie z perspektywy pracodawców oraz z koncepcją „klasy kreatywnej – klasy usługowej” zaproponowaną przez R. Floridę<sup>218</sup>.

Osoby zwolnione po zastosowaniu powyższych zabiegów mogą nie tylko powrócić do zatrudnienia na stanowiska zbliżone do tych, które już zajmowały, lecz także usamodzielnic się – prowadzić własne przedsiębiorstwa lub organizacje pozarządowe, a przez to realizować swoje aspiracje życiowe. Niemniej barierą takiego awansu jest wymóg stałego wykazywania się kreatywnością i przedsiębiorczością.

---

<sup>218</sup> Zob. A. Klimczuk, *Ekspersi i narcyzm kulturowy – próba analizy wzajemnych relacji*, [w:] J. Sieradzan (red.), *Narcyzm: Jednostka – społeczeństwo – kultura*, UwB, Białystok 2011, s. 242-244.

### 3.8. Korzyści stosowania outplacementu z perspektywy pracowników

Jak już wskazano w rozdziale II publikacji, w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, iż korzyści z programów outplacementu czerpią głównie przedsiębiorstwa, w których są one wprowadzane, i pozostający w przedsiębiorstwie pracownicy, zaś dopiero na trzecim miejscu znajdują się pracownicy zwalniani. W tym miejscu omówione zostaną przede wszystkim pozytywne efekty, jakie zwolnienia monitorowane mogą przynosić pracownikom jako podmiotom o słabszej pozycji na rynku pracy.

Z punktu widzenia pracowników, którzy podlegają procesowi redukcji zatrudnienia, nadrzędnym celem outplacementu jest z reguły ustanowienie dobrych relacji pomiędzy rozstającymi się stronami umowy o pracę. Istotą tego rozwiązania jest zachowanie dobrych kontaktów z byłym już pracodawcą oraz łagodniejsze przejście przez trudny okres w życiu<sup>219</sup>.

J. Berg-Peer wskazuje na cztery główne typy korzyści z outplacementu dla pracowników<sup>220</sup>. Są to: (1) współpraca z przedsiębiorstwem co do określania warunków zwolnień; (2) wsparcie po otrzymaniu wypowiedzenia; (3) pomoc w poszukiwaniu pracy; oraz (4) zapoczątkowanie nieformalnych procesów nauki. Innymi słowy w interesie pracowników jest wykorzystanie outplacementu jako szansy na negocjowanie warunków odejścia z firmy, zdobycie pomocy ułatwiającej adaptację do nowych warunków rynku pracy oraz uzyskanie wsparcia w zakresie kształcenia się przez całe życie.

K. Schwan i K.G. Seipel proponują bardziej rozbudowaną listę obejmującą osiem wymiarów świadczących o tym, iż proces outplacementu przynosi pozytywne skutki z perspektywy pracowników<sup>221</sup>. Zalety te to:

1. Pracownik ponownie poszukujący pracy czyni to z pozycji osoby, której „nie wypowiedziano” ostatniego stanowiska;
2. Doradztwo pomaga uświadomić alternatywę zatrudnienia;

<sup>219</sup> K. Krawczyk-Szczepanek, *Zalety outplacementu*, Jobexpress.pl, [www.jobexpress.pl/artypul/104/Zalety-outplacementu](http://www.jobexpress.pl/artypul/104/Zalety-outplacementu) [12.08.2012].

<sup>220</sup> J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 28-31.

<sup>221</sup> K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy, op. cit.*, s. 241.

3. Opieka psychologiczna zapobiega niekorzystnym, doraźnym reakcjom zwolnionego;
4. Ponownie zostaje wzbudzona mobilność zawodowa byłych pracowników;
5. Następuje finansowe zabezpieczenie przed „ofertą” przyszłego zwolnienia;
6. Zaplanowanie kariery zawodowej oraz doradztwo odbywają się na koszt dotychczasowego pracodawcy;
7. Nie ma możliwości rozwiązania umowy z dotychczasowym pracodawcą bez szans na karierę w innym miejscu;
8. Pracownik unika statusu bezrobotnego.

Niezbędne jest takie promowanie zwolnień monitorowanych, które będzie określało powyższe cechy jako szansę na poprawę statusu zawodowego i społecznego zwalnianych osób i ich szybki powrót do pracy.

J. Strużyna przedstawił jeszcze dłużą listę przyczyn wykorzystywania outplacementu z uwzględnieniem perspektywy odchodzących z organizacji pracowników<sup>222</sup>. Istotne korzyści, na jakie wskazał, to:

- osłabienie poczucia zagrożenia, frustracji, niepowodzenia;
- pozostawanie ciągle w sytuacji osoby zatrudnionej (wszystkie świadczenia nadal otrzymywane, możliwość korzystania z potencjału firmy);
- poszukiwanie pracy z pozycji osoby posiadającej pracę i pełniącej rolę zawodową;
- możliwość otrzymania właściwego wsparcia ze strony kierownictwa firmy (np. rekomendacje, szkolenia itd.);
- poznanie samego siebie i ocena swojego potencjału;
- możliwość skorzystania z usług profesjonalistów, kompetentnych analiz rynku pracy, ocen rozwoju branż, sytuacji gospodarczej kraju;
- pomoc w podjęciu trafnej decyzji o zatrudnieniu;
- pomoc w przygotowaniu do aktywnego poszukiwania pracy;
- funkcjonowanie w klimacie odwzajemnionego zainteresowania własnych losem;
- wykreowanie programu zmian i bardzo często opracowanie osobistej ścieżki kariery;

---

<sup>222</sup> *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, op. cit., s. 16.*

- skrócenie ewentualnego okresu pozostawania bez pracy;
- finansowe zabezpieczenie krótszego lub dłuższego okresu zmian;
- pomoc w kierowaniu finansami podczas zmian;
- oszczędności na przeprowadzeniu sądowego i społecznego procesu dochodzenia swoich racji;
- zbudowanie „wiary w ludzi” i społeczne oblicze biznesu;
- zrozumienie przyczyn postępowania kierownictwa i oddalenie myśli o politycznej lub osobistej przyczynie wymówienia;
- podtrzymanie gotowości do pracy i angażowanie się w nią;
- pomoc dla rodziny.

Niemniej nie wszystkie programy outplacementu są zorientowane na pobudzenie wszystkich z tych korzyści, gdyż mogą się różnić celami, działaniami oraz czasem trwania.

Inne korzyści dla pracowników to m.in.: zmniejszenie stresu związanego ze zwolnieniem, zwiększenie szybkości podjęcia nowego zatrudnienia, właściwie uzyskanie większej odprawy, zagwarantowanie dłuższego czasu na przygotowanie się do zmiany i przemyślenia dalszej kariery zawodowej<sup>223</sup>. Ponadto zauważa się, że poprzez outplacement pracownicy: zdobywają wiedzę na temat zasad panujących na rynku pracy, metod i technik poszukiwania pracy, nabywają pewności siebie, ustalają cele zawodowe i plan działania, opracowują strategie na potrzeby rozmowy kwalifikacyjnej oraz wiedzę o prowadzeniu działalności gospodarczej<sup>224</sup>.

Outplacement może też być korzystny z perspektywy dynamiki kariery zawodowej. Pod pojęciem tym rozumie się zmiany stanowisk przez pracownika w ramach organizacji lub w ciągu całego życia<sup>225</sup>. Wsparcie dla odchodzących pracowników może przyzwyczajać ich do podejmowania nowych zawodów, wykorzystywania nowych możliwości rozwoju i ułatwiać im takie działania oraz zwiększać ich samodzielność i podmiotowość, włącznie z odpowiedzialnością i koniecznością podejmowania ryzyka.

Wśród zalet outplacementu należy również wskazać korzyści dla pracowników, którzy pozostają w przedsiębiorstwie prowadzącym re-

<sup>223</sup> A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, op. cit., s. 32.

<sup>224</sup> A. Ledwoń, *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*, FISE, Warszawa 2010, s. 19-20.

<sup>225</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 423.

dukcję zatrudnienia. Nie są oni często jedynie biernymi obserwatorami działań i z tego względu działania te powinny też wskazywać na określone korzyści dla nich wynikające z ich zaangażowania w proces zmian. Takie podejście przede wszystkim sprawia, że następuje poprawa morale oraz lojalności pozostających w firmie pracowników, którzy, znając trudną sytuację firmy, doceniają inicjatywę zarządu w zakresie pomocy zwalnianym osobom<sup>226</sup>. Ponadto następuje poprawa produktywności – pracownicy zostający w firmie dostrzegają działania zarządu i rozumieją, że jeżeli zajdzie taka potrzeba, oni również zostaną objęci tego typu programem – to poprawia ogólną atmosferę pracy oraz stosunków wewnętrznych w firmie.

Dzięki usługom outplacementu dobra atmosfera w firmie może zostać zachowana w długim terminie: w trakcie trwania procesu restrukturyzacji klimat jest wyraźnie lepszy, odchodzący pracownicy zachowują dobrą opinię o pracodawcy, a pozostający – czują się bezpiecznie<sup>227</sup>. Pracodawca daje odczuć załodze, że o nią dba i że osób zwolnionych nie pozostawia samym sobie. W ten sposób pokazuje, że mimo redukcji zatrudnienia pracownicy są ważnym dobrem firmy.

Osoby pozostające w firmie muszą być także brane pod uwagę w procesie przeprowadzania zwolnień<sup>228</sup>. Dzięki outplacementowi utrzymuje się ich motywację, zmniejsza się ich niepokój i frustrację oraz zapobiega się spadkowi wydajności. Ponadto zaproponowanie takiego programu ułatwia osiągnięcie porozumienia ze związkami zawodowymi, a przez to pozwala uniknąć sporów i strajków, które wiążą się z przestojami, dezorganizacją w firmie i spadkiem motywacji do działania.

Reasumując: w literaturze przedmiotu wskazuje się na liczne pozytywne strony outplacementu dla pracowników, i to zarówno tych uczestniczących w procesie bezpośrednio, jak i tych, którzy nadal pozostają w miejscu pracy. Poza finansową korzyścią w postaci odpraw czy możliwości korzystania z różnych programów wspierających, w tym szkoleniowych, nieraz nawet do roku od momentu zwolnienia z pracy, można wskazać inne benefity, jakie czerpią pracownicy organizacji wprowadzającej outplacement. Zasadniczo korzyści pracowników wyini-

<sup>226</sup> M. Ignaczak, *Organizacja pracy służby personalnej*, [www.pwsb.pl/images/stories/przedmioty/org\\_pracy.pdf](http://www.pwsb.pl/images/stories/przedmioty/org_pracy.pdf) [12.08.2012], s. 33.

<sup>227</sup> *Outplacement, czyli łagodne zwolnienia*, <http://malopolska.docelu.eu/magazyn/styczen-2012/outplacement-czyli-lagodne-zwolnienia> [12.08.2012].

<sup>228</sup> A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, op. cit., s. 32.

kające z dostarczenia im przez przedsiębiorstwo programu outplacementu można podzielić na takie, które związane są: ze zmianą sytuacji osoby na rynku pracy; z kwalifikacjami i kompetencjami oraz z motywacją pracownika do aktywności na rynku pracy. Z punktu widzenia pierwszej grupy korzyści outplacement daje szanse między innymi na szybsze ponowne zatrudnienie, sprzyja zapewnieniu dostępu do aktualnych informacji dotyczących sytuacji na rynku pracy, prowadzi do wzrostu motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym oraz sprzyja oszczędności czasu w poszukiwaniu pracy, czyli skróceniu okresu pozostawania bez pracy. Wśród korzyści związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracownika można wskazać takie jak: uzyskanie nowych kwalifikacji dzięki kursom i szkoleniom; uzyskanie informacji o możliwościach rozwoju zawodowego; poznanie aktywnych metod i sposobów poszukiwania pracy; pomoc w przygotowaniu do procesu rekrutacji – konsultacja dokumentów aplikacyjnych, np. CV.

Jednocześnie w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na liczne korzyści wynikające z prowadzenia wsparcia wobec osób będących w okresie wypowiedzenia, które polegają na zmianie postaw związanych z aktywnością na rynku pracy. Jak wielokrotnie podkreślano w niniejszym opracowaniu, wraz z wydłużaniem się czasu pozostawania bez pracy dochodzi do coraz silniejszego ograniczania aktywności osób bezrobotnych na rynku pracy. Outplacement sprzyja przeciwdziałaniu takim sytuacjom. Przede wszystkim otrzymywane w jego ramach wsparcie pozwala pracownikom na zrozumienie nowej sytuacji i łagodzenie skutków zmian (obniżenie stresu, wygaszenie agresji, wskazanie szans). Współpraca z doradcami zawodowymi, spotkania z psychologiem czy szkolenia zwiększają samoświadomość osobistą, jak i zawodową, poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron. Ponadto osoby będące w okresie wypowiedzenia dzięki wsparciu mają większe poczucie kontroli nad sytuacją oraz pewności siebie. To zaś w konsekwencji sprzyja wzrostowi samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy.

### **3.9. Kluczowe bariery w osiągnięciu korzyści z outplacementu dla pracowników**

Istnieje szereg rodzajów ryzyka, które należy uwzględnić w realizacji programów outplacementowych, aby mogły przynieść pozytywne efekty dla uczestników, czyli zarówno dla zwalnianych, jak i pozostających w firmie pracowników. Z doświadczeń licznych realizowanych projektów outplacementowych należy wnioskować, że bariery w gene-

rowaniu korzyści dla uczestników zależą głównie od błędów popełnianych przez przedsiębiorców realizujących program, potencjalnych pracodawców oraz osób wybranych do udziału w programie.

Według A. Downsa istotne są przynajmniej trzy główne błędy popełniane przez przedsiębiorców podczas redukcji zatrudnienia<sup>229</sup>. Można je potraktować jako bariery w stosowaniu i czerpaniu korzyści z outplacementu przez pracowników.

Po pierwsze, dopuszcza się do ograniczenia myślenia o zwolnieniach pracowników w kategoriach prawnych. Prowadzi to np. do sytuacji, kiedy zwolnienie grupowe dotyczy tylko odpowiedniej liczby starszych pracowników z poszczególnych działów w odpowiednich proporcjach, aby np. spełnić wymogi prawne zwolnień grupowych, co uniemożliwia zaskarżenie decyzji jako np. osobistej dyskryminacji ze względu na wiek. Prawnicy odradzają też mówienie odchodzącym i pozostającym więcej niż jest to absolutnie konieczne, by ograniczyć składanie obietnic, które mogą później nie zostać dotzymane. Decyzje takie nie są oparte na analizie zasobów i potrzeb przedsiębiorstwa.

Po drugie, powszechnie zakłada się, iż wypowiedzenia powinny być wręczane jak najpóźniej. Błąd ten motywowany jest unikaniem poczucia strachu i winy przez osoby podejmujące decyzję o redukcji zatrudnienia, obawą przed demoralizacją i spadkiem wydajności pracowników oraz sabotowaniem przedsiębiorstwa. W konsekwencji późniejsze przekazanie wypowiedzenia prowadzi jednak do wzrostu nieufności do kadry kierowniczej, zwłaszcza wśród pracowników, którzy dalej pozostają w przedsiębiorstwie, gdyż uczucie, iż jako następni mogą zostać tak potraktowani, utrudnia zarówno planowanie ich własnego życia, jak i dalszą pracę w organizacji.

Trzecim błędem przedsiębiorców jest postępowanie po redukcji zatrudnienia, „jak gdyby nic się nie wydarzyło”. Zakłada się, że unikanie rozmów o zwolnieniach sprawi, iż szybciej zostaną zapomniane i nie będą utrudniać dalszej realizacji zadań organizacji. Tłumienie dyskusji prowadzi zaś do podejrzeń i obaw, iż kierownictwo ukrywa jeszcze plany innych negatywnych zmian.

Z perspektywy potencjalnych pracodawców zwolnionych osób zauważa się kilka typowych postaw i stereotypowych opinii, które są

---

<sup>229</sup> A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007, s. 25.

często wewnętrznie sprzeczne<sup>230</sup>. Są to: przekonanie, iż zwalniani są najslabsi pracownicy; osoby zwolnione będą pracownikami zmotywowanymi; zwalniani mają nieadekwatne żądania płacowe; zwalnianych korzystnie lub niekorzystnie ukształtowała poprzednia firma; uczenie osób zwalnianych autoprezentacji jest uczeniem fałszerstwa; oraz uznanie, iż konsultantom prowadzącym program outplacementu zależy na liczbie, a nie jakości „sprzedanych” osób.

W literaturze przedmiotu zdecydowanie najwięcej miejsca poświęca się barierom w uczestnictwie w programach outplacementu wynikającym z aktywności pracowników. Według M. Sidor-Rządkowskiej są to przeważnie: (1) nierealistyczne oczekiwania finansowe lub roszczenia związane z uzyskaniem gwarancji warunków zatrudnienia oraz żądania negocjacji i wysokości otrzymywanych świadczeń; (2) niechęć do uczestnictwa, przekonanie o doskonałych umiejętnościach zawodowych, o zbyt zaawansowanym wieku na rozpoczynanie edukacji; (3) przyzwyczajenie do stabilizacji i zainteresowanie tylko ofertami pracy gwarantującymi poczucie bezpieczeństwa i niewymagającymi mobilności<sup>231</sup>.

Jak wskazuje A. Pocztowski, doświadczenia programów outplacementu w Polsce pozwalają sądzić, iż niezwykle trudne jest zaangażowanie odchodzących pracowników do udzielenia im pomocy<sup>232</sup>. Wynika to z: (1) ich nieufności wobec takich inicjatyw; (2) braku przekonania o płynących z nich korzyściach; (3) przekonania o możliwości skorzystania z wysokich odpraw, które umożliwiają przerwę w karierze; (4) braku zainteresowania aktywnym poszukiwaniem pracy; (5) wygórowanymi oczekiwaniami dotyczącymi nowej pracy, a szczególnie jej wynagrodzenia; oraz (6) rezygnowania z nowych miejsc pracy pozyskanych dla nich w ramach programów pomocy.

Również E.J. Biesaga-Słomczewska wskazuje na szereg barier związanych z zachowaniami pracowników<sup>233</sup>. Są to: (1) postawy rosz-

<sup>230</sup> A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, op. cit., s. 48-55.

<sup>231</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, op. cit., s. 112.

<sup>232</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, op. cit., s. 168-171.

<sup>233</sup> E.J. Biesaga-Słomczewska, *Marketingowe zarządzanie czynnikiem ludzkim w konfrontacji z praktyką*, [w:] B. Gregor (red.), *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*. Tom 1, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 317-318.



czeniu wzmacniane przez związki zawodowe; (2) koncentrowanie się na rozwiązaniu problemu firmy, a nie pracownika; (3) pomoc udzielana jest na ogół konkretnej grupie zawodowej (np. górnikom), a nie konkretnej osobie; oraz (4) założenie, że programy outplacementu nie mają charakteru kompleksowego – jedynie odnoszą się do wybranych instrumentów – głównie pomocy finansowej, a nie np. szkoleń czy pomocy psychologicznej.

Jeszcze bardziej szczegółowe wyjaśnienia wskazuje J. Meller odnośnie niskiej skuteczności outplacementu w Polsce<sup>234</sup>. Wynika ona z kilku powodów:

- zewnętrzny rynek pracy oferuje bardzo ograniczoną ofertę wolnych miejsc pracy dla osób zwalnianych;
- postawa zwalnianych jest bierna, pozbawiona myślenia perspektywicznego, oparta na przekonaniu, „że jakoś sobie poradzą”;
- zwalniani są przesadnie zainteresowani wysokością odpraw;
- okres odprawy jest traktowany jako zasłużony odpoczynek;
- profil zawodowo-kwalifikacyjny zwalnianych nie stwarza szans na uzyskanie nowego zatrudnienia (m.in. pochodzenie z tradycyjnych dziedzin przemysłu, wąskie i zdeprecjonowane kwalifikacje, są w wieku niemobilnym – po 45. roku życia i słabo podatni na rekonwersję zawodową, przyzwyczajeni do wysokich wynagrodzeń, świadczeń socjalnych i przekonani o wysokim prestiżu zawodu, np. górnicy);
- zauważa się niekonsekwentny i niejednoznaczny stosunek związków zawodowych do outplacementu, np. początkowy brak akceptacji zwolnień, negocjowanie minimalnej skali zwolnień i ich wydłużenia w czasie, negocjowanie wysokości odpraw, dopiero na koniec akceptacja procedur outplacementu;
- w przypadku większości firm do redukcji zatrudnienia dochodzi zbyt późno, gdy kondycja finansowa firmy uległa pogorszeniu i outplacement jest zbyt kosztownym zabiegiem.

Inne problemy wskazywane w literaturze przedmiotu to: małe zainteresowanie pracowników programem związane z jego niskim upowszechnieniem; trudności w dotarciu do potencjalnych uczestników;

---

<sup>234</sup> J. Meller, *Derekrutacja jako funkcja zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, UMK, Toruń 2001, s. 359-360; [cyt. za:] K. Makowski, A. Kwiatkiewicz, *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004, s. 178-179.

mała świadomość wśród pracowników na temat korzyści, jakie może przynieść udział w programie; zniechęcenie osób zwalnianych do jakichkolwiek działań podejmowanych przez pracodawcę; oraz zbyt duże obciążenie czasowe, niechęć do poświęcenia czasu wolnego<sup>235</sup>.

Zasadne jest twierdzenie, iż wszystkie wskazane bariery możliwe są do ograniczenia, gdy zachowane zostaną zasady rzetelnego komunikowania zwolnień oraz celów, warunków i zasad udziału w programie outplacementu zarówno pracowników, jak i potencjalnych pracodawców.

### **3.10. Wnioski – bariery, potrzeby, czynniki rozwoju z punktu widzenia pracowników organizacji**

Przeprowadzone analizy zastanych danych ze źródeł wtórnych pozwalają na sformułowanie kilku następujących wniosków na temat barier, potrzeb i czynników wdrażania działań outplacementowych w odniesieniu do pracowników przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o bariery wdrażania outplacementu, należy stwierdzić, że:

1. Obserwowane w Polsce bezrobocie w znacznej mierze ma charakter strukturalny – związany z restrukturyzacją całych branż, oraz długoterminowy – związany z rezygnacją z poszukiwania pracy, biernością zawodową i trudnością aktywizacji zawodowej osób zmarginalizowanych i wykluczonych społecznie. Ponadto dotyczy głównie kobiet oraz najstarszych i najmłodszych pracowników.
2. Outplacement może być rozpatrywany jako narzędzie restrukturyzacji, ale niesłużące jej antycypacji. W tym celu zaleca się podejmowanie szeregu prognostyczno-zapobiegawczych działań ograniczających skalę derekrtuacji oraz korzystanie z programów wsparcia pracowniczego.

W odniesieniu do potrzeby w zakresie wdrażania outplacementu konieczne jest, żeby:

1. Programy outplacementowe uwzględniały dobre praktyki w komunikowaniu zwolnień przez pracodawców. Zasadne jest też wcześniejsze przygotowywanie pracowników do utrzymywania własnej

---

<sup>235</sup> *Outplacement krok po kroku – podręcznik dla przedsiębiorców*, Instytut Zachodni, Poznań 2011, s. 47-48.

zatrudnialności i pozostawania w stanie gotowości do możliwości wystąpienia zwolnień.

2. Istotnym wyzwaniem jest uwzględnianie w programach outplacement działań nie tylko wobec pracowników zwalnianych, lecz także pozostających w firmie. W szczególności istotne jest unikanie tworzenia się podziałów prowadzących do silnych konfliktów oraz stosowanie interwencji zorientowanych na zmianę form kontraktów, umów o zatrudnieniu, by dostosować pracowników i organizację do zmiennych warunków gospodarczych.
3. Za niezbędne należy uznać promowanie dobrych praktyk w zakresie zachowań i postaw pracowników w sytuacjach zagrożenia zwolnieniami, w okresie wypowiedzenia oraz w przypadku powrotu do pracy.
4. Korzyścią dla zwalnianych pracowników może być uwzględnianie w programach outplacementu form zatrudnienia tymczasowego oraz ich koordynowanie we współpracy z oferującymi je agencjami.
5. Outplacement poprzez uwzględnianie technik coachingu i mentoringu może służyć nie tylko poprawie kompetencji zwalnianych i pozostających w firmach pracowników, lecz także animacji współpracy lokalnych instytucji rynku pracy. Zasadne jest też promowanie i wzmacnianie partnerstw lokalnych jako podmiotów, które mogą służyć realizacji outplacementu zaadaptowanego i środowiskowego, a przez to usprawniać też strategiczne zarządzanie polityką rynku pracy na poziomie lokalnym i regionalnym.

Wśród czynników rozwoju outplacementu z punktu widzenia sytuacji pracowników przedsiębiorstw trzeba mieć na uwadze, że:

1. Praca stanowi istotną wartość społeczną i ekonomiczną, która ulega stałym przemianom w związku z występowaniem nowych uwarunkowań technologicznych, społecznych, ekonomicznych i politycznych. Znane tendencje rozwoju społeczno-gospodarczego pozwalają sądzić, iż restrukturyzacja całych branż i sektorów jest już zjawiskiem stałym, a co za tym idzie, programy zwolnień monitorowanych i rekonwersji zawodowej stają się koniecznością adaptacji pracowników do zmian.
2. Duże znaczenie w adaptacji do zmian na rynku pracy ma samodzielna aktywność, podmiotowość i kultura pracy osób, zarówno zwalnianych, jak i pozostających w organizacjach. Postawa wobec pracy i odpowiedzialność za nią mają odzwierciedlenie w pozycji na rynku pracy i społeczeństwie, oddziałując na utrzymanie własnej zatrudnialności oraz efektywność przedsiębiorstw.

## **ROZDZIAŁ IV**

### **OUTPLACEMENT DLA PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ**

#### **4.1. Metodologia badań**

Niniejszy rozdział stanowi podsumowanie badań jakościowych i ilościowych, które zostały przeprowadzone w odniesieniu do tematu wdrażania outplacementu w organizacjach, wśród przedstawicieli firm z województwa podlaskiego.

Żeby sprostać wymaganiom obecnych czasów i zapobiec negatywnym skutkom ogólnoświatowego kryzysu oraz zabezpieczyć swoją przyszłość, firmy potrzebują efektywnej, szybko dostępnej, taniej pomocy doradczo-szkoleniowej w zakresie zarządzania zmianą, opartej na sprawdzonych metodach i profesjonalnie opracowanych narzędziach. Oznacza to, iż niezbędne są nowego rodzaju usługi outplacementowe skierowane do podlaskich firm, które wspomagałyby menedżerów w podejmowaniu trafnych decyzji dotyczących działań restrukturyzacyjnych w obszarze zatrudnienia. W katalogu metod i narzędzi outplacementowych, obok dość rozpowszechnionych programów wsparcia doradczego i szkoleniowego dla zwalnianych pracowników, znajdują się też takie, które skierowane są przede wszystkim do przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania ilościowe i jakościowe miały na celu zidentyfikowanie potrzeb w zakresie narzędzi, poprzez które możliwe byłoby wsparcie firmy w przewidywaniu zmiany gospodarczej, wyjściu z kryzysu i przygotowaniu jej do rozwoju w nowych warunkach biznesowych.

Badania ilościowe miały na celu identyfikację barier i potencjałów rozwoju narzędzi outplacementowych w podlaskich przedsiębiorstwach. Badania zostały przeprowadzone metodą CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interview*). Ze względu na specyfikę zagadnienia outplacementu w doborze respondentów za zasadne przyjęto kryterium branży. W kręgu zainteresowań badawczych znajdowały się przede wszystkim podmioty należące do jednej z następujących grup: 1) przedsiębiorstwa z sektora podlaskiego rzemiosła; 2) przedsiębiorstwa z branż kluczowych w województwie podlaskim; 3) przedsiębiorstwa z branż

uznanych za startery podlaskiej gospodarki; 4) przedsiębiorstwa działające w sektorze publicznym. Powyższe cechy zostały połączone z doborem próby badawczej o liczebności 200 przedsiębiorstw zarejestrowanych na terenie województwa podlaskiego. Wywiady metodą CATI zostały zrealizowane w okresie od października do listopada 2012 roku.

Badania jakościowe stanowiły uzupełnienie badań ilościowych. Zostały one przeprowadzane metodą zogniskowanych wywiadów grupowych (ang. *Focus Group Interview* – FGI) oraz pogłębionych wywiadów indywidualnych (ang. *Individual Depth Interview* – IDI). Zarówno jedno, jak i drugie badania, były realizowane w okresie od listopada do grudnia 2012 r. W ramach badania FGI przeprowadzono 3 wywiady. Uczestnikami wywiadów byli: a) w obszarze wsparcia doradczego podmiotów w kontekście wdrażania outplacementu przedstawiciele firm zatrudnieni na stanowiskach pracowników działu zasobów ludzkich, w tym kierownicy takich działów; b) w obszarze podejmowanych przez firmy działań dostosowujących je do nowych warunków związanych z kryzysem oraz oceny stopnia zainteresowania przedsiębiorstw wprowadzeniem narzędzia umożliwiającego dostosowanie firmy do zmiennego otoczenia w obliczu kryzysu udział wzięły osoby zatrudnione na stanowisku menedżera oraz osoby podejmujące decyzje strategiczne w firmie; c) w obszarze oceny dotychczasowych podejmowanych przez firmy działań w zakresie badania potrzeb szkoleniowych i rozwojowych pracowników oraz oceny stopnia zainteresowania przedsiębiorstw wprowadzeniem narzędzi umożliwiających intermentoring, brały udział osoby zatrudnione na stanowiskach kierowników działu szkoleń oraz inne osoby podejmujące decyzje dotyczące szkoleń i dalszego rozwoju pracowników w firmie.

Jeśli zaś chodzi o badania metodą IDI, przeprowadzono 6 pogłębionych wywiadów indywidualnych. Wywiady przeprowadzono w następujących podmiotach: firma Atlas, firma T-matic, Wojewódzki Urząd Pracy, Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego, Izba Przemysłowo-Handlowa oraz Zakład Doskonalenia Zawodowego.

## 4.2. Charakterystyka badanej próby metodą CATI

Wśród przedsiębiorstw, których przedstawiciele brali udział w badaniach metodą CATI, najwięcej, bo 51 firm powstało w latach 1971-1990. Są to zatem podmioty posiadające określoną tradycję i ukształtowane struktury organizacji i zarządzania, choć nie zawsze są ściśle opisane formalnie. Nieco mniej, bo 45, powstało w okresie 1991-2000. Najmniej spośród badanych podmiotów rozpoczęło swoją działalność w

latach 2006-2011. Wśród badanych podmiotów najstarszy powstał w roku 1920, zaś najmłodszy – w 2011. W przypadku pozostałych 44 podmiotów nie otrzymano informacji o roku powstania.

Większość poddanych badaniu przedsiębiorstw to podmioty małe i średnie. W pierwszym przypadku stanowiły 33,5% próby badawczej, w drugim zaś – 28,0%. Istotną część stanowiły także podmioty typu mikro – zatrudniające poniżej 10 pracowników, które stanowiły 14,0% badanych przedsiębiorstw. Pozostałe 16,0% podmiotów to firmy zatrudniające 150 i więcej pracowników. Poza tym 8,5% badanych nie udzieliło odpowiedzi na pytanie o wielkość podmiotu, który reprezentują.

Jeśli chodzi o reprezentowane przez badane przedsiębiorstwa branże, to głównie zaliczane były przez respondentów do kluczowych branż województwa podlaskiego (39,9%) oraz sektora publicznego (25,6%). Przedstawiciele rzemiosła stanowili 12,2% respondentów, zaś 8,0% to podmioty zaklasyfikowane do tzw. starterów podlaskiej gospodarki. Natomiast 14,3% badanych wskazało na inne branże.

W ponad połowie badanych podmiotów (55,5%) w strukturach organizacyjnych jednostki znajdują się działy odpowiedzialne za prowadzenie działań z zakresu polityki personalnej. W 16 podmiotach za takie działania była odpowiedzialna 1 osoba. Nieco większe działy, zatrudniające 2 osoby, znajdują się w 37 podmiotach spośród 200 biorących udział w badaniach. Natomiast 3 pracowników ds. kadrowych zatrudnianych było w 13 podmiotach, a 4 – w 6 organizacjach. Poza tym w 6 badanych firmach w działach kadrowych zatrudnionych było od 5 do 9 pracowników. Pozostali badani nie udzielili odpowiedzi na temat tego, ile osób pracuje w dziale personalnym ich organizacji.

Respondenci, jako specjaliści od polityki personalnej, w swoich przedsiębiorstwach byli głównie właścicielami (33,0%), zajmowali stanowiska kierowników działu kadr (17,0%) i specjalistów ds. kadr (13,5%). Co istotne, w 22,5% przypadków stanowiska te nie wiązały się bezpośrednio z zarządzaniem organizacją lub prowadzeniem jakiejś komórki organizacyjnej ds. personalnych.

Wśród badanych przedsiębiorstw zaledwie w 5 podmiotach przeprowadzano kiedykolwiek zwolnienia grupowe lub monitorowane. Respondenci nie wskazywali informacji, w jakim okresie dokładnie zostały one przeprowadzone. Od czterech respondentów otrzymano odpowiedź na temat tego, jak wiele osób zostało wówczas zwolnionych. W przypadku jednej z firm było to 6 osób, w drugiej – 12 pracowników, w kolejnej – 97 pracowników, zaś w ostatniej – 200 zatrudnionych osób.

Na pytanie o to, jakiego rodzaju wsparcie zostało wówczas dostarczone zwalnianym pracownikom, odpowiedź otrzymano od dwóch badanych. W jednym przypadku były to odprawy pieniężne. W drugim zaś – program wsparcia, w ramach którego we współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy w Sokółce oraz Urzędem Miasta Sokółka podjęto działania na rzecz poszukiwania i zdobycia nowej pracy dla osób zwalnianych.

### **4.3. Pojęcie outplacementu**

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, jak rozumieją pojęcie outplacementu. Jeden z uczestników IDI stwierdził, że jego podmiot nigdy nie brał udziału w żadnym projekcie outplacementowym. Wskazał zaś, że z takimi działaniami kojarzy się mu Cukrownia w Łapach oraz Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego w Łapach. Wśród instrumentów, które zapamiętał rozmówca i które najlepiej kojarzy z pojęciem outplacementu, wskazane zostały: informowanie zwalnianych pracowników o wsparciu przede wszystkim w postaci odpraw oraz wsparcie na uruchomienie własnej działalności gospodarczej.

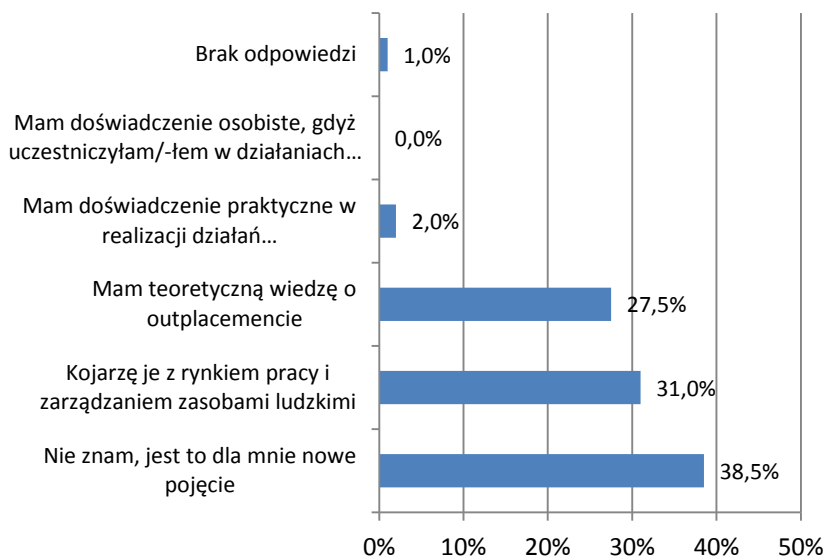
Kolejny respondent wskazał, że o programach outplacementowych słyszał w odniesieniu do dużych firm, które redukowały zatrudnienie. Jako przykład została podana firma British American Tobacco (BAT), w której jego firma projektowała cykl szkoleń informatycznych dla zwalnianych pracowników. Zwrócił przy tym uwagę, że outplacement to tak naprawdę zadanie dla firm dobrych, mocnych i „ustawionych” na rynku. Respondent stwierdził, że BAT nie zwalniał pracowników ze względu na kryzys. „Inaczej się robi zwolnienie grupowe w sytuacji firmy, która robi to, jako świadomy zabieg, wiedząc doskonale, że musi pozostać konkurencyjna, bo inaczej padnie w konkurencji. Robi to wyprzedzająco. Ma zasoby finansowe, żeby to zamortyzować i wpisać sobie w koszty jeszcze te wszystkie odprawy etc. I to jest zupełnie inna sytuacja. (...) A zupełnie inna sytuacja jest, kiedy się zwalnia pracowników indywidualnie w przypadku mniejszych firm, czy grupowo w przypadku większych, w sytuacji, gdy już jest ‘po ostatnim gwizdku’. Kiedy to już jest taki ostatni [moment], w którym mamy za mało szalup i spuszczaamy te szalupy i już tam dzieją się niedobre rzeczy. I nie ma czasu ani na outplacement, ani na inne działania, bo jest już tak naprawdę za późno. (...) zwolnienia grupowe to nie jest wyczyn jakiegoś przedsiębiorcy nieudacznika, w jakiejś tam tragicznej sytuacji itd., tylko to jest zachowanie normalne każdego przedsiębiorcy, który jak ma za dużo pracowników w stosunku do aktualnych zamówień, mocy produkcyj-

nych i tak dalej, to po prostu musi się elastycznie do tego dostosowywać, bo musi konkurować. To jest normalne”.

W trakcie wywiadów IDI spytano każdego z respondentów o jego ocenę efektywności programów outplacementowych. Jak zauważył przedstawiciel instytucji wspierającej przedsiębiorców: „trochę niewłaściwe jest podejście, to oczywiście wynika z polityki, jaka jest w naszym kraju – takiej stricte socjalnej, że to na pracodawcy spoczywa obowiązek takiej pełnej odpowiedzialności za zatrudniany personel. (...) Nie jest właściwą drogą jakby uznawanie, że to jest jego problem. To jest problem społeczny, czyli jeśli już mielibyśmy wskazywać kogoś, no to my wszyscy, czyli chociażby rząd, który jest odpowiedzialny za kreowanie jakiś postaw w naszym społeczeństwie i wdrażanie rozwiązań, które w jakimś tam stopniu mają rozwiązywać różne problemy”. Takie podejście tłumaczył faktem, że „nikt nie zwalnia pracowników, dlatego że ma taki kaprys. Zwalnia, bo tego wymaga sytuacja ekonomiczna. Nie robi tego teraz, prawdopodobnie [wówczas] pogłębią się jego problemy, więc niewłaściwe jest takie podejście, i wrzucanie na przedsiębiorcę – taki przymus odpowiedzialności, że ‘oto, jaki ty jesteś zły, bo zwalniasz, czy źle przygotowałeś w ogóle pracowników do zwolnienia’. To nie powinien być jego problem”.

Należy stwierdzić, że respondenci, z którymi zostały przeprowadzone badania ilościowe CATI, dość często wskazywali na znajomość pojęcia outplacementu. Co trzeci badany (31,0%) stwierdził, że kojarzy się mu ono z zarządzaniem zasobami ludzkimi i rynkiem pracy. Nieco mniej, bo 28,0% badanych uznało, że ma teoretyczną wiedzę na temat outplacementu. Jedynie 2,0% badanych wskazało, że ma doświadczenie praktyczne w zakresie realizacji programów outplacementowych jako osoba uczestnicząca w procesie zwalniania pracowników. Co ważne, 38,5% respondentów nie zna tego pojęcia, jak również nie miało doświadczenia we wdrażaniu outplacementu.



**Wykres 8. Znajomość pojęcia outplacement**

Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Respondenci biorący udział w badaniach ilościowych, jak i jakościowych zostali następnie zapoznani z pojęciem outplacementu, które zostało zdefiniowane następująco: „Outplacement to zwolnienia pracowników, którym towarzyszy podejmowanie przez organizację działań służących pomocą odchodzącym pracownikom. Są to przede wszystkim: doradztwo, przekwalifikowanie i poszukiwanie nowego miejsca pracy. Dzięki temu możliwe jest złagodzenie skutków odejścia z pracy”.

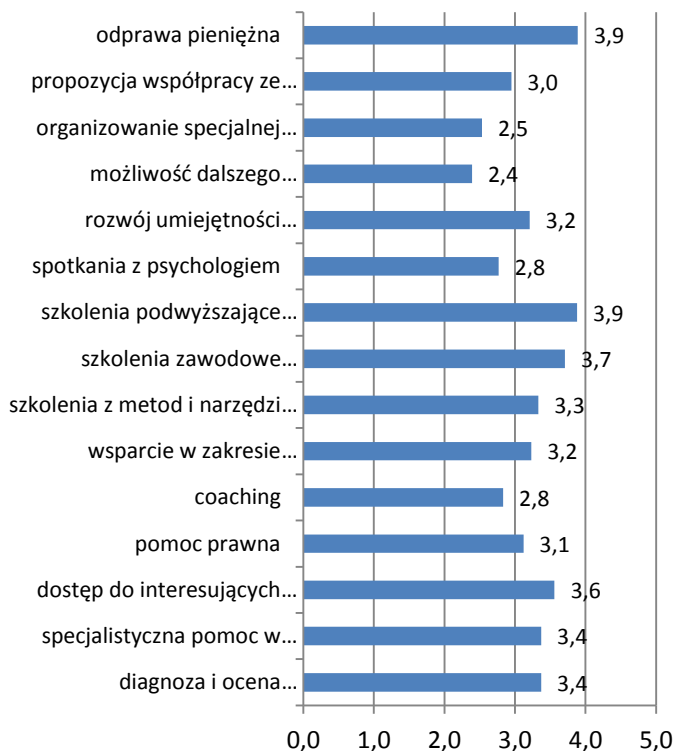
**4.4. Formy outplacementu**

Zdaniem respondenta biorącego udział w badaniach IDI mają sens, jeśli chodzi o outplacement, tylko te działania, które: „starają się spośród tych osób, co nie jest prostym zadaniem, bo są to osoby o stosunkowo niskiej sile przebicia, jednak starają się wykreować grupę osób, która (...) podejmie własną działalność gospodarczą”.

W kolejnej części badania CATI poproszono respondentów o ocenę w skali od 0 do 5 przydatności różnych działań wspierających zwalnianych pracowników, jakie były stosowane w badanych firmach. W skali tej 0 oznaczało, że dane działanie nie odgrywa większej roli, zaś 5, że przydatność danego działania była bardzo duża.

Uzyskane oceny mieszczą się w skali od 2,3 do 3,8, co oznacza średnią przydatność poszczególnych rodzajów form outplacementu. Relatywnie wysoko zostały ocenione działania polegające na przekazaniu zwalnianym osobom odpraw pieniężnych (średnia ocena 3,8). Na drugim w kolejności miejscu znalazły się szkolenia podwyższające kwalifikacje zawodowe (3,8). Jako ważne uznano także szkolenia zawodowe mające na celu przekwalifikowanie (3,7). Najniżej były oceniane takie formy działań w ramach procesu outplacementu, jak: możliwość korzystania z biura znajdującego się na terenie firmy byłego pracodawcy (2,4) czy zorganizowanie specjalnej wewnętrznej komórki odpowiedzialnej za zajmowanie się wspieraniem zwalnianych pracowników (2,5). Dość nisko zostały również ocenione działania z zakresu coachingu (2,8), współpracy z psychologiem (2,8) czy utrzymania współpracy z dotychczasowym pracodawcą w innych formach (3,0).

**Wykres 9. Ocena przydatności dla firmy działań outplacementowych**



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Takie odpowiedzi można interpretować jako fakt, że pracodawcy, którzy zwalniają pracowników, raczej nie chcieliby utrzymywać z nimi dalszych kontaktów. Najłatwiej byłoby bowiem dostarczyć im takiego wsparcia, które definitywnie przetnie możliwość dochodzenia innych roszczeń przez zwalnianego pracownika wobec dotychczasowego pracodawcy, a takim rozwiązaniem mogą być przede wszystkim odprawy pieniężne. Podobnie jest w przypadku szkoleń, które również mogą być przeprowadzane już po zwolnieniu pracownika, i to często w ramach innych instytucji rynku pracy – publicznych, pozarządowych i komercyjnych, które oferują dość często takie instrumenty, w tym dla osób bezrobotnych. Gdy jednak chodzi o działania, które miałyby na celu utrzymywanie dalszego kontaktu zwalnianego pracownika z pracodawcą, ich ocena przez przedstawicieli podlaskich przedsiębiorstw okazała się nieco niższa.

Można zatem stwierdzić, że przedstawiciele przedsiębiorstw wolą raczej odciąć się od problemu zwolnienia i paradoksalnie – mimo generowanych w ten sposób kosztów, wolą nawet zapłacić odprawę pieniężną, niż stosować – być może nawet całłościowo tańsze formy wsparcia, ale takie, które wymagają utrzymania dalszego kontaktu ze zwalnianym pracownikiem, wspierania go, czy wręcz nawiązania nowych form współpracy na polu zawodowym.

#### **4.5. Korzyści z wdrażania outplacementu**

W trakcie badań IDI uzyskano wskazania co do korzyści, jakie czerpać mogą firmy i pracownicy z wprowadzania działań outplacementowych. Zwrócono uwagę na kwestię korzyści, jakie ma z tego rodzaju działań outplacementowych pracodawca. „Sama idea jest niby słuszna, żeby temu pracownikowi coś dać, ale teraz czy ten pracodawca dotychczasowy to on ma w tym tak naprawdę interes. (...) Pomijając, że się rozstanie z kimś i później się okaże, że tego pracownika chciałby ponownie do siebie pozyskać. To można wtedy zrobić inaczej w tym sensie, że tak jakby trochę go przetrzymać. Nawet mniejsze wynagrodzenie, ale żeby on był tak jakby ‘pod parą’, żeby, jeśli jest perspektywa zatrudnienia 2-3 miesiące, to go zatrudnić”.

Jednocześnie zauważył, że: „firma z ‘ludzką twarzą’ ma się lepiej przez lepsze samopoczucie tych, którzy w niej zostają. Sytuacja zwolnienia, zwłaszcza zwolnienia grupowego, negatywnie odbija się na psychice i mentalności nie tylko tych, którzy są zwalniani, ale również – a może przede wszystkim z punktu widzenia firmy – tych, którzy w niej zostają. Nie ma nic gorszego w firmie niż pracownik, który ma poczucie,

że za chwilę jego też spotka ten los”. „Zwalnianie to operacja, której żaden pracodawca nie wykonuje dla przyjemności. Jest to naprawdę ciężka i stresująca sytuacja. Więc również dla samopoczucia tych menedżerów, którzy zwalniają, takie poczucie, że zrobiło się wszystko, żeby nieco osłodzić ten gorzki los, jest potrzebne”.

Uczestnik wywiadu zauważył też, że to, co realizował BAT w ramach działań outplacementowych, jest elementem społecznej odpowiedzialności biznesu i nie jest z kategorii „dobrej moralności tej czy innej firmy, tylko najlepiej pojętego własnego interesu”.

W trakcie jednego z wywiadów IDI stwierdzono, że trudno dostrzec korzyści z tytułu wprowadzenia działań outplacementowych dla małego podmiotu. Główną zaś jest to, że po prostu obie strony rozstają się w zgodzie. Zwrócono przy tym uwagę, że „ta idea [outplacementu] nie jest zbyt szlachetna”.

Również przedstawiciele organizacji, którzy wzięli udział w badaniu, zostali poproszeni o wskazanie w pytaniu otwartym korzyści dla przedsiębiorstw, jakie ich zdaniem mogą płynąć z wdrażania działań z zakresu outplacementu. Również respondenci biorący udział w badaniach CATI zwracali uwagę na korzyści wizerunkowe, zaś w następnej kolejności pojawiły się w ich wypowiedziach korzyści: związane z utrzymaniem „spokoju” w organizacji oraz związane z dobrą atmosferą i samopoczuciem pracowników pozostających w organizacji.

Na pierwszą grupę pozytywnych aspektów zastosowania działań outplacementowych wskazano 50 razy. Kilku respondentów odniosło się do tego zagadnienia w kategoriach społecznej odpowiedzialności biznesu, stwierdzając, że prowadzenie działań outplacementowych „kształtuje wizerunek troskliwego pracodawcy” czy też pozwala na „zachowanie wizerunku firmy jako odpowiedzialnego pracodawcy na rynku”, „utrzymanie renomy firmy”. Wśród innych odpowiedzi w tej kategorii znalazły się również wskazania na „poprawę relacji z partnerami społecznymi”. Większość badanych zaś po prostu wskazała na poprawę wizerunku organizacji.

Na korzyści związane z utrzymaniem spokoju w samej organizacji wskazało 37 badanych. Przede wszystkim część z nich uznała, że „wsparcie w poszukiwaniu nowych możliwości zatrudnienia prowadzi do braku roszczeń pracowników względem pracodawcy”. Ponadto 13 badanych wskazało na możliwości uniknięcia w ten sposób strajków, które „mogą zagrozić normalnemu funkcjonowaniu firmy”. Wśród innych odpowiedzi w tej kategorii można wskazać „minimalizację napięć”,

„zmniejszenie ryzyka konfliktu wśród personelu” czy „zapobieganie niepokojom wśród załogi”.

Powiązane z powyższymi są korzyści związane z atmosferą dalszej pracy w organizacji, która pozostanie po przeprowadzeniu zwolnień. Na odpowiedzi związane z tym aspektem wskazało 25 badanych. Padły przy tym odpowiedzi m.in. takie jak: „poprawa atmosfery w firmie”, „poprawa relacji z załogą”, „zwiększenie poczucia bezpieczeństwa u pracowników”.

Poza wymienionymi trzema rodzajami korzyści, jakie głównie były wskazywane przez uczestników badania, rzadziej zwracano uwagę na korzyści dla zwalnianej części załogi w postaci: „satysfakcji firmy, że choć trochę pomogła pracownikowi” czy „pomocy w znalezieniu pracy”, „możliwości przekwalifikowania pracownika, a tym samym możliwości znalezienia nowej, stabilnej pracy przez pracownika”. Takich odpowiedzi udzieliło 5 badanych. Świadczą one o zainteresowaniu dalszymi losami zwalnianych pracowników.

Inne wskazania odnosiły się do perspektyw rozwoju organizacji. Jeden z badanych powiedział, że korzyścią dla firmy jest „zapewnienie przyszłości dla firmy, jak i pracowników w przyszłości”. Inny zaś uznał, że jest to „nowe doświadczenie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi”. Trzeba jednak zauważyć, że odpowiedzi odnoszących się do wyciągnięcia z sytuacji zwolnienia nauki na przyszłość, szczególnie na perspektywy dalszego rozwoju organizacji, nie było wiele, gdyż wskazało na nie zaledwie 4 badanych.

Poza tym 54 badanych nie udzieliło żadnej odpowiedzi na pytanie o korzyści z wprowadzania działań outplacementowych. Jednocześnie 8 badanych wskazało, że nie ma żadnego zdania na ten temat.

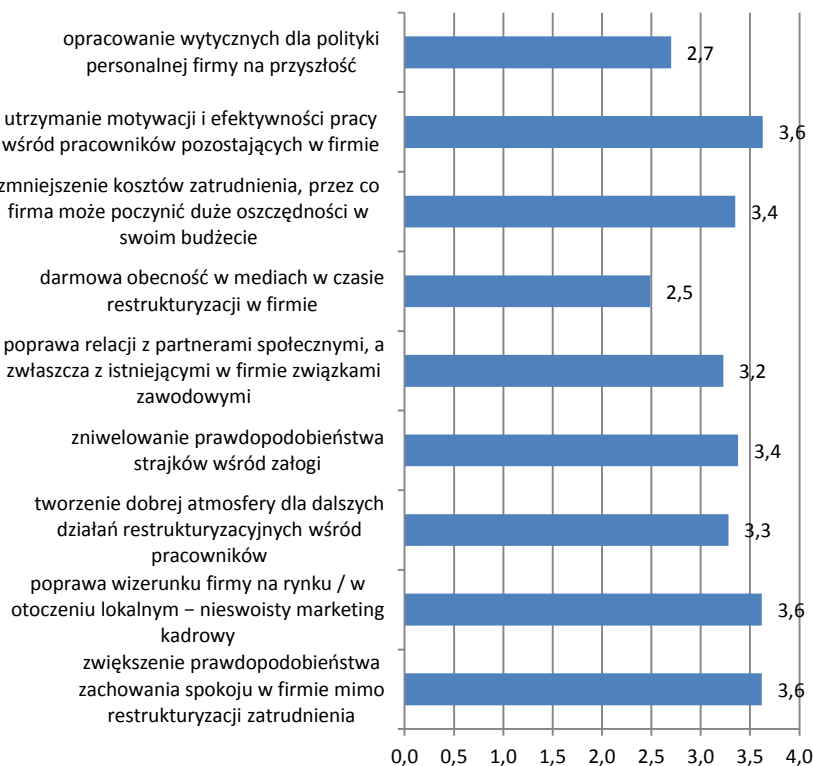
W kwestionariuszu badawczym zawarto ponadto listę 9 rodzajów korzyści, które mogą osiągać przedsiębiorstwa z tytułu wdrożenia działań outplacementowych. Korzyści te było można ocenić w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, iż dane działanie jest bez znaczenia dla przedsiębiorstwa, zaś 5 – iż ma bardzo duże znaczenie.

Respondenci mimo możliwości skorzystania ze skali w zasadzie nie wskazywali na korzyści oceniane jako skrajnie pozytywne i negatywne. Większość została oceniona na poziomie średnim. Oznaczać to może, że w większości przypadków przedsiębiorcy w zasadzie nie są do końca przekonani co do osiągnięcia jakichkolwiek pozytywnych dla siebie skutków wdrażania działań z zakresu outplacementu.

Wśród wymienionych najwyżej ocenione zostało „utrzymanie motywacji i efektywności pracy wśród pracowników pozostających w firmie” (średnia ocena 3,6). Poza powyższym wskazano na możliwość poprawy w ten sposób wizerunku firmy oraz szanse na większe prawdopodobieństwo zachowania spokoju w przedsiębiorstwie mimo zaplanowanych zwolnień pracowników (średnia ocena w obu przypadkach 3,6).

Można zatem stwierdzić, że respondenci zwracają uwagę na kwestie utrzymania względnego spokoju oraz pokazania się z dobrej strony w środowisku lokalnym czy wśród innych podmiotów na rynku. Takie oceny są zgodne z odpowiedziami spontanicznymi na wcześniejsze pytanie otwarte dotyczące opinii badanych o potencjalnych korzyściach z outplacementu.

#### **Wykres 10. Ocena korzyści dla przedsiębiorstwa z wdrożenia outplacementu**



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Jednocześnie jednak przedsiębiorcy niżej oceniają korzyści z outplacementu w postaci „opracowania wytycznych dla polityki personalnej firmy na przyszłość” (średnia ocena 2,7) czy też bezpłatnej obecności w mediach (2,5). Może to oznaczać – w powiązaniu z odpowiedziami na inne dość nisko oceniane korzyści – że okres zwolnień nie jest traktowany jako szansa na wprowadzenie zmian, które będą procentować w przyszłości.

Innymi słowy: zwolnienia nie są przez pracodawców traktowane jako proces restrukturyzacji, która może być okazją do przeprowadzenia pozytywnych zmian. Zwolnienia nie są dla nich sytuacją dającą szansę na przeformułowanie dotychczasowych zasad, regulacji, polityk, aby wejść w kolejny okres działalności firmy w lepszej strukturze organizacyjnej.

Zwalnianie pracowników jest raczej traktowane jako trudny czy wręcz „kłopotliwy” moment, który dobrze byłoby, aby przeszedł szybko i łagodnie – bez względu na długookresowe korzyści dla firmy, pracowników i otoczenia, nie wywołał wśród pozostających pracowników sytuacji niezadowolenia i nie przyniósł uszczerbku na wizerunku podmiotu.

#### **4.6. Bariery wdrażania outplacementu**

Jak wynika z przeprowadzonych badań jakościowych IDI, główną barierą w zakresie wdrażania outplacementu jest fakt, że pojęcie outplacementu jest dość nowe. To zaś wiąże się z faktem, że jego świadomość w Polsce jest znikoma. Samo słowo obco brzmi, a zastosowanie outplacementu wydaje się być jeszcze bardziej obce. Z drugiej strony inną barierą jest, że „nie ma takiego myślenia, że oto wiemy, że za pół roku będzie problem z zatrudnianiem, więc spróbujemy rozwiązać ten problem już teraz. Najczęściej to jest tak, że ma się pewien potencjał kapitału ludzkiego i jeśli wystąpi problem, no to się go jeszcze trzyma. Jeśli problem jest już taki, że on faktycznie ciąży, no to wtedy stosuje się rozwiązania typu – zwalniamy, redukujemy, zmniejszamy wynagrodzenia itd. itp. Myślenie takie trochę strategicznie wychodzące w przyszłość, na zasadzie takiej, że my wiemy o tym, będziemy musieli się z tym zmierzyć, w związku z tym już teraz podejmujemy kroki, no to niestety jest rzadkością”.

Zwrócono uwagę, że w zależności od kultury organizacji inaczej odbywają się zwolnienia w różnych firmach. Może to odbywać się „w sposób bardziej kulturalny”. Przy czym trzeba uwzględnić pewne stereotypy, które funkcjonują w polskim społeczeństwie. „My niestety mamy taką skazę silnego przywiązania do pracy, do stanowiska pracy, i to czę-

sto pokutuje. Obie strony są tego świadome że to jest poważna rzecz kogoś zwolnić i poważna rzecz być zwalnianym. (...) Na zasadzie być albo nie być. Jakbyśmy kogoś mordowali (...). Zwolnienie jest tragedią życiową i tu rzeczywiście trudno pisać mądre książki, no, bo jeśli jest taki stereotyp, taki model, no to to zawsze będzie trudne. Myślę, że jest dużo do nadrobienia, jeśli chodzi o funkcjonowanie ludzi na rynku pracy, takim mobilnym. Z założenia trzeba przyjąć, że 'ja jestem trochę jak przedsiębiorca – pracownik – przedsiębiorca – wynajmuję swoje umiejętności, swoje kompetencje, swoją wiedzę, i to może być w różnym miejscu – to może być tutaj, to może być gdzie indziej. Może być u tego pracodawcy, może być u innego pracodawcy. Niech to będzie wyceniane, moja praca to, co ja umiem'. (...) Dobrze by było, żebyśmy nie przywiązywali się aż tak mocno do danego przedsiębiorstwa”.

Poza tym w trakcie wywiadów IDI zwrócono uwagę przede wszystkim na trudności w zakresie aspektów formalnoprawnych. „Może to trochę łatwiej wygląda, jeśli chodzi o instytucje spoza sektora finansów publicznych, jeżeli chodzi o coś, co nazywamy zamówieniami publicznymi. (...) w jakiś sposób spowalnia [to] realizację projektu. (...) Nastręcza szereg trudności – chodzi tutaj o pewne procedury, pewne wymogi, które jednak skutkują tym, że pewne rzeczy rozciągają się w czasie”.

Wśród innych trudności wskazano fakt, że często bezrobotni są to osoby, które są zwalniane np. po 20 latach pracy. Oni nie rozumieją dzisiejszego rynku pracy, „że trzeba samemu zabiegać o tę pracę, bo są przyzwyczajeni, że praca była. Po prostu. (...) Trzeba ich do tego przekonać”. Szczególnie że „jest to pewna roszczeniowość”. „Oni chcą ofert pracy od nas, natomiast nie chcą szkoleń. Taki jest jakby pierwszy ‘atak’ na nas. Później, jeżeli trafiają do dobrego doradcy, ten doradca ich tak stopuje delikatnie”.

Jako barierę wskazano także specyfikę osób zwalnianych, ich wykształcenie i wiek. „Osoby bardzo często przychodziły do nas naprawdę bardzo dobrze wykształcone. Byli [np.] główni księgowi, ale mający po 40-50. Była to bariera ze względu na wiek”.

Jak wynika z doświadczeń jednej z przedstawicielek instytucji wspierających przedsiębiorstwa w zakresie outplacementu, szczególnie problematyczna jest sytuacja, gdy wspierana jest „grupa jednorodna osób dobrze się znających”. W trakcie wywiadu IDI podany został przykład kilku pań, które zostały zwolnione z jednego banku i przyszły do projektu. Nie potrafiły zaakceptować tej nowej sytuacji, nie rozumiały, dlaczego mają podejmować jakiegokolwiek działania. Długie zatrudnienie w



jednym miejscu, wiek i wspólne uczestniczenie w tych samych rodzajach szkoleń bardzo utrudniały realizację zadań.

Również kolejna część kwestionariusza wywiadu CATI dotyczyła barier wdrażania programów typu outplacement przez podmioty gospodarcze. Respondenci zostali poproszeni o wypowiedzenie się w tej kwestii. Zostało im w tym celu zadane pytanie otwarte pozwalające na zebranie swobodnych wypowiedzi od badanych. W zasadzie uzyskane odpowiedzi można podzielić na cztery grupy: (1) bariery finansowe, (2) bariery wiedzy i umiejętności, (3) bariery psychologiczne, (4) bariery kadrowe.

Na ograniczenie czy wręcz brak środków finansowych wskazało 69 badanych. Jeśli chodzi o bariery związane z brakiem wiedzy i odpowiedniego przygotowania kadr organizacji do realizacji działań outplacementowych, pojawiały się one 70 razy w odpowiedziach respondentów. „Strach przed zmianami” czy „złe nastawienie pracowników” – to przyczyny niewprowadzania działań outplacementowych, które zostały zaklasyfikowane jako bariery o charakterze psychologicznym. Odpowiedzi takich udzieliło 16 badanych.

Trudności związane z kadrami odnoszą się przede wszystkim do braków personelu, który mógłby prowadzić tego rodzaju działania. Na aspekty personalne wskazało 9 respondentów. Jednocześnie 6 uczestników badań nie miało żadnego zdania na ten temat.

Następnie przedstawiciele przedsiębiorstw zostali poproszeni o ocenę barier wdrażania outplacementu w firmach spośród ograniczeń podzielonych na cztery grupy. Były to bariery: po stronie pracodawców, pracowników, instytucji rynku pracy i inne. Poszczególne bariery były oceniane w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, iż dana bariera jest bez znaczenia, zaś 5 – iż ma bardzo duże znaczenie.

Uwagę zwraca relatywnie wysoka ocena jednej z barier. Jest to czynnik znajdujących się po stronie pracodawców, jakim są wysokie koszty przeprowadzania outplacementu. Ta bariera finansowa została oceniona na poziomie średniej oceny 4,1. Wśród innych barier zależnych od podmiotów zwalniających pracowników nieco niżej zostały ocenione: brak umiejętności stosowania outplacementu (3,7) oraz brak wiedzy na ten temat wśród kadry menedżerskiej i pracowników odpowiedzialnych za kadry (3,7). Wyniki te można uznać za przyznanie się przedstawicieli badanych podmiotów do braku praktycznej wiedzy w tym zakresie.

Najniżej została oceniona bariera, jaką jest „brak wybranego przez pracowników przedstawiciela załogi oddelegowanego do kontak-

tów z zarządem przedsiębiorstwa” (3,0), co oznacza że nie stanowi to istotniej przeszkody w prowadzeniu tego rodzaju działań. Również nie ma zbyt dużego znaczenia brak rozmów między kadrą kierowniczą a zwalnianymi pracownikami (3,2) czy też brak doświadczenia w pozyskiwaniu środków z Unii Europejskiej (3,2). Na podstawie powyższych stwierdzić można, że badani nie mają sobie nic do zarzucenia w kwestii wprowadzania działań outplacementowych. Generalnie można stwierdzić, że czynniki po stronie pracowników w średnim stopniu wpływają na prowadzenie outplacementu w firmach.

### Wykres 11. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracodawcy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Jeśli chodzi o ocenę trudności we wprowadzaniu takich działań po stronie pracowników, to zdaniem badanych przede wszystkim niedostateczna świadomość korzyści, jakie płyną z wprowadzania outplacementu (średnia ocena 3,8), może ograniczać wdrażanie tego procesu w firmach. Natomiast zarówno bierna postawa zwalnianych (3,5), jak i niski potencjał adaptacyjny pracowników (3,5), nie zostały uznane za istotny problem w tym zakresie.

**Wykres 12. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracowników**

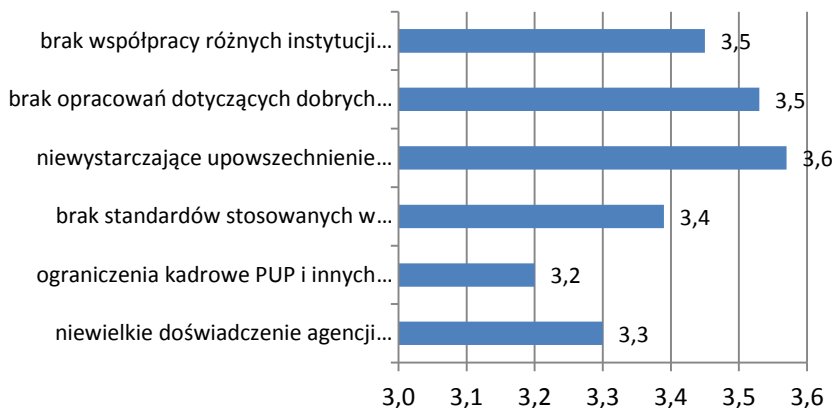


Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Bariery po stronie instytucji rynku pracy były przez przedstawicieli przedsiębiorstw oceniane również na dość niskim poziomie. Szczególnie wysoko spośród nich oceniono „niewystarczające upowszechnienie metodologii outplacementu wśród polskich firm” (średnia ocena 3,5) oraz brak opracowań dotyczących dobrych praktyk w tym zakresie (3,5). Jak się wydaje, przynajmniej część pracodawców postrzega inne instytucje działające na rynku pracy jako te, które mogłyby bardziej upowszechniać tego rodzaju zagadnienia, i w ten sposób przekonać pracodawców do ich wdrażania.

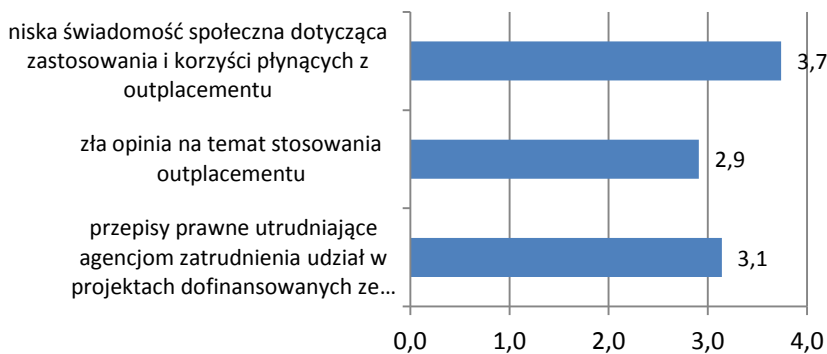
Wydaje się ponadto, że badani nie liczą na wsparcie tego rodzaju instytucji w zakresie wprowadzania jakichkolwiek zmian dotyczących zatrudnienia, gdyż nie dostrzegają, by poziom dysponowania wykwalifikowanymi kadrami przez instytucje rynku pracy mógł przekładać się na wprowadzanie działań outplacementowych (3,2). Trzeba stwierdzić, że być może też nie uznają tego rodzaju instytucji za partnerów do współpracy w realizacji programów typu outplacement (3,5).

**Wykres 13. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie instytucji rynku pracy**



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

**Wykres 14. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – inne bariery**



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Poza tym badani nie oceniali wysoko czynnika dotyczącego złej opinii o stosowaniu outplacementu (średnia ocena 2,9), gdyż być może po prostu niewiele na ten temat do tej pory słyszeli, i to ani dobrego, ani złego. Również przepisów prawa, które dotyczą udziału instytucji rynku pracy w finansowaniu projektów dotyczących doradztwa zawodowego ze środków Unii Europejskiej, nie uznali za poważne utrudnienie (3,1). Dość wysoko oceniony został zaś czynnik, jakim jest, ogólnie rzecz bio-

racę, niska świadomość społeczna dotycząca zastosowania i korzyści płynących z outplacementu (3,7).

## **4.7. Czynniki rozwoju działań outplacementowych**

### **4.7.1. Ocena wsparcia doradczego organizacji (sterowność)**

W trakcie badań ilościowych respondenci zostali zapytani o to, czy w ich organizacji są opracowane profile kompetencji zawodowych lub inne narzędzia służące ocenie i diagnozowaniu kompetencji pracowników. Większość z nich udzieliła negatywnej odpowiedzi. Zaledwie 14,0% badanych odpowiedziało pozytywnie, w tym 9,5% badanych dodatkowo podało, o jakiego rodzaju narzędzie chodzi.

W trakcie wywiadów IDI stwierdzono, że warto było przeprowadzić badanie kompetencji zwalnianych pracowników, gdyż dobrze byłoby wiedzieć, jakie kompetencje posiadają zwalniani w porównaniu do pozostających w organizacji pracowników. Co prawda, są dostępne wyniki badań pokazujące „uzasadnienia przez pracodawców” powodów zwolnień pracowników, zaś warto byłoby nałożyć na to „rzeczywisty potencjał kompetencji pracowników”. Zdaniem jednego z respondentów badań IDI dopiero wówczas można sprawdzić, co „oznacza niedostatek kompetencji”. Wskazał przy tym, że „w małych przedsiębiorstwach mamy coś takiego jak zespół i zgrany zespół. Więc trochę to inaczej wygląda w małych przedsiębiorstwach. trochę inaczej w dużych, gdzie istnieją związki zawodowe, więc jest ten wkomponowany czynnik związkowy, stricte korporacyjny itd. – są służby, kadry, są rozwiązania”. W małych podmiotach zwolnienie pracowników jest dużym problemem, bo „w tych małych przedsiębiorstwach, gdzie jest zatrudnione np. 10 osób, to tam się wywiązują takie relacje wręcz osobiste, personalne. Więc jak go zwolnić. W małych to nie tyle się zwalnia, to najczęściej redukuje się koszty na zasadzie zmniejszania wynagrodzeń. Czyli próbujemy jakby jednak zagospodarować możliwości finansowo-ekonomiczne do naszych możliwości, licząc, że to się gdzieś tam kiedyś zmieni. (...) Nawet jedno zwolnienie potrafi nam to wszystko zburzyć [tę całą atmosferę współpracy] i wtedy znowu są problemy”.

Gdy są zwolnienia w dużych firmach, zajmują się nimi kierownicy liniowi, funkcjonalni. Decydują oni, którzy pracownicy są bardziej przydatni. Bilans kompetencji jednak często i tak odbywa się na zasadzie intuicyjnej: „Nie na zasadzie, że mamy to jakoś zweryfikowane i to wynika chociażby z jakichś tam rocznych kart oceny, tylko na zasadzie – widzę, że ten nam będzie przydatny lub nie będzie przydatny. Niestety,

najczęściej to się sprowadza do tego, że kierownik kogoś lubi, a kogoś nie lubi i tak to leci. A kompetencje swoją drogą”. Problemem jest bowiem, że „pracodawca nie jest przygotowany do tego, żeby sobie taki bilans zrobić. On podchodzi do tego bardzo pragmatycznie i przede wszystkim, jeżeli znajduje się w takiej sytuacji, że musi z powodów ekonomicznych, bo innych powodów tutaj nie rozstrząsamy. (...) I wtedy nie bada tych kompetencji. Inne czynniki odgrywają rolę. Znaczna część firm mikro to są firmy rodzinne, więc to jest zupełnie zagmatwanie i jeżeli mamy jeszcze element rodzinności w firmie, to pierwszy do odstrzału jest ten, kto nie jest w rodzinie. (...) W mikrofirmach znaczenie odgrywają więzi psychologiczne, (...) brak pragmatyzmu, bilansowania czegokolwiek”.

Według uczestników badań FGI badanie kompetencji w zespole powinno odbywać się według określonej procedury. Istnieją wypracowane rozwiązania w tym zakresie, przy czym, jak zauważył jeden z badanych: „modelowo powinno być tak, że jest strategia firmy, jakieś tam działania operacyjne na najbliższe lata. (...) Wobec tego jest też określone, korporacja też to wytycza, jakie kompetencje są potrzebne, żeby osiągnąć te cele ogólnozakładowe”. Taki „model kompetencyjny [to po kolei]: wartości ogólne dla korporacji, wizja, misja, cele, powstały dla całej firmy, potem powstały kompetencje kluczowe dla całej organizacji związane z profilem działań. Profil kompetencyjny został zeskalowany, ustalone zostały kompetencje na poziomie kadry zarządzającej, określone zostaną kompetencje, które są wymagane na poszczególnych stanowiskach, i to pozwoli przy ocenie zweryfikować kompetencje na najniższym poziomie, np. przywództwo. Nie będzie wymagane (na najniższym szczeblu zatrudnienia), ale będzie możliwe do oceny. Może on (pracownik) je przejawiać i może mieć ten talent organizacyjny i potencjał niewykorzystany. System oceny będzie łączył dwie rzeczy: łączył efekty, czyli cele, które masz do realizacji, i łączył kompetencje. (...) Jeżeli będą kompetencje, wtedy będzie możliwość dalszego rozwoju”.

Stwierdzono w trakcie dyskusji, że badanie kompetencji odbywa się poprzez stworzenie profili opisowych i określonych w skalach, potem dokonywana jest ocena pracowników. Następnie dokonywane jest porównanie profili z ocenami pracowniczymi. Identyfikowane są w ten sposób luki kompetencyjne i planowane następnie szkolenie. Podkreślono przy tym, że kompetencje powinny zależeć przede wszystkim od przedsiębiorstwa, w jakim mają być badane. Każda firma zwraca uwagę na inne, specyficzne dla siebie kompetencje. Kompetencje powinny być specyficzne dla danego obszaru przedsiębiorstwa, zależne od wymagań rynku, na jakim działa przedsiębiorstwo. Poza tym znaczenie ma rów-

niez etap zarządzania zasobami ludzkimi, na którym jest dany pracownik, gdyż przy zatrudnianiu brane są pod uwagę „kompetencje będące już w zaniku: pracowitość, samodzielność, ‘parcie do pracy’”, zaś „przy redukcji etatów bardzo ważną rolę odgrywa uniwersalność – czy pracownik potrafi pracować tylko na 1 stanowisku, czy na kilku. Bo wiadomo, że przy dużych redukcjach potrzebni są tylko tacy pracownicy, którzy potrafią i to, i to, przechodzić z jednego na drugie stanowisko. Było to głównym punktem, od którego wychodzimy – uniwersalność”.

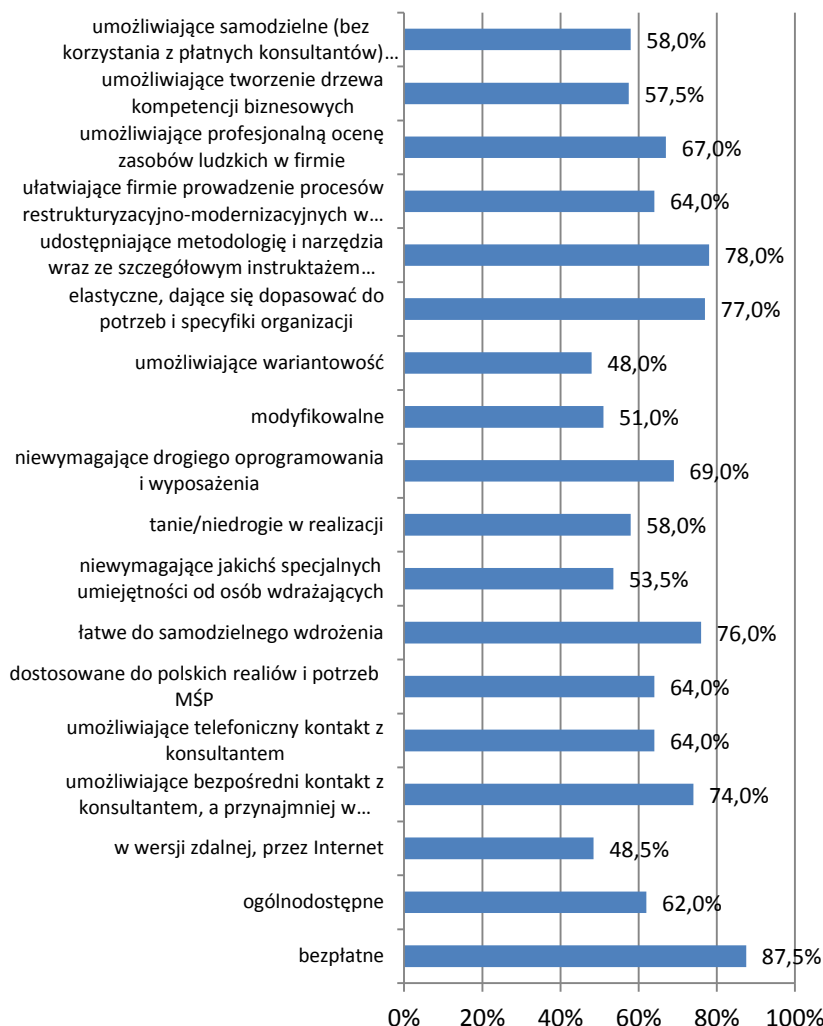
Uczestnicy badań FGI podkreślili, że sami w zasadzie nie wykorzystują narzędzi bilansowania kompetencji. Przy ich używaniu powinno być silne wsparcie kadry zarządzającej.

Jak wynika z badań CATI, jeśli już korzystano z narzędzi oceny i diagnozowania kompetencji pracowników w badanych organizacjach, to najczęściej były to oceny okresowe pracowników. Takich odpowiedzi odnoszących się do „systemu ocen okresowych zawierającego komponent kompetencyjny” udzieliło 9 osób. Wskazano przy tym na zastosowanie metody oceny 360 stopni (2 respondentów). Innym narzędziem wymienionym przez 4 badanych była karta opisu stanowiska pracy. Kolejnych 4 respondentów wskazało na profile kompetencyjne. Wśród innych odpowiedzi pojawiły się procedury związane z rekrutacją i doбором pracowników. Takie odpowiedzi otrzymano od 5 badanych.

Badani w ramach CATI zostali następnie zapytani o charakterystykę wsparcia doradczego, jakim byliby zainteresowani jako decydenci lub osoby odpowiedzialne za zasoby ludzkie w firmie czy też jako osoby odpowiedzialne za rozwój i modernizację firmy, gdyby trzeba było przygotować firmę do przemian i restrukturyzacji w obszarze zatrudnienia.

Spośród 18 wyróżnionych cech wsparcia doradczego szczególnie dużo respondentów wskazało na fakt, że działania wspierające przede wszystkim powinny być bezpłatne (87,5% próby badawczej). Następnie często wskazywane były takie rodzaje wsparcia, które zarówno udostępniają metodologię, jak i narzędzia wraz z konkretnym szczegółowym instruktażem ich zastosowania. Przy czym przy tej okazji wskazano na cechę, jaką miałyby być elastyczność tych narzędzi, która pozwalałaby na ich dopasowanie do potrzeb i specyfiki danej organizacji (77,0%). Dobrze też byłoby, aby takie instrumenty były łatwe do samodzielnego wdrożenia (76,0%).

### Wykres 15. Potencjalne wsparcie doradcze dotyczące przemian i restrukturyzacji w obszarze zatrudnienia – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Najmniej przedstawicieli firm wskazało na takie cechy wsparcia doradczego jak: umożliwiające wariantowość (48,0%) czy modyfikowalne (51,0%), narzędzia w wersji zdalnej przez Internet (48,5%).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że niecała połowa badanych uznała, iż narzędzia takie nie powinny wymagać specjalnych umiejętności od



osób wdrażających (53,5%). Istotne jest też, że niskie koszty wprowadzania narzędzi dla 2/5 badanych nie są istotną cechą narzędzi z zakresu wsparcia doradczego (58,0%).

#### **4.7.2. Ocena działań restrukturyzacyjnych w organizacjach**

Następny obszar badań dotyczył planowania strategicznego i zapotrzebowania na wsparcie w tym zakresie wśród badanych podmiotów.

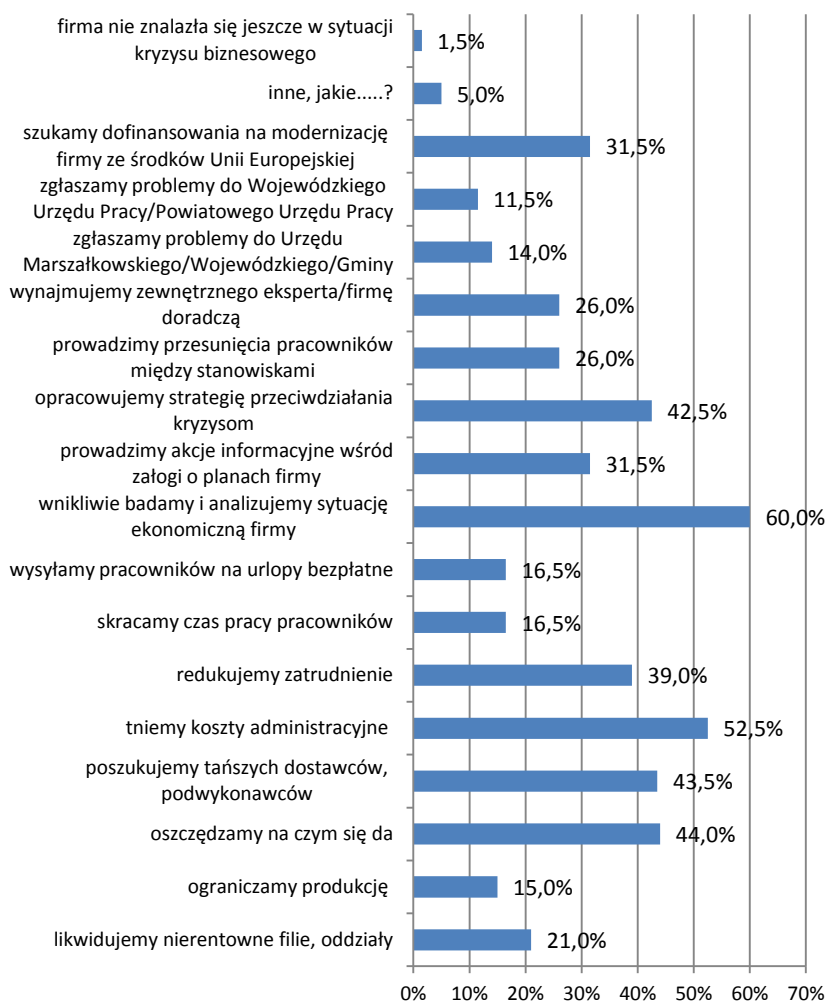
Respondentów biorących udział w badaniach jakościowych FGI spytano o to, jakie ich zdaniem są pierwsze oznaki kryzysu w firmach. Przede wszystkim w trakcie wywiadów zwracano uwagę na takie przejawy sytuacji kryzysu, jak: spadek obrotów, spadek rentowności, poszukiwania nowej pracy przez kadrę, pogorszenie atmosfery w firmie.

Jak jednak kilkakrotnie wskazano, objawy kryzysu nasilają się z czasem i przybierają coraz to inne formy. Jak zauważył jeden z respondentów, najpierw ma miejsce „(...) spadające zainteresowanie rozwojem firmy przez szefów, źle to wpływa na pracowników, praktycznie jak tu zauważono, rozsyłają CV, nie są pewni swojego stanowiska, bo pewność i przyszłość pracowników jest największe dobro w każdej firmie”. Inny badany zauważył zaś, że „pierwszym objawem jest spadek wyników ekonomicznych, obrotów i później, jakie są działania zarządu, z moich obserwacji mogę stwierdzić, że są dwutorowe: jedni próbują ukrywać to przed całym światem i przed rynkiem zewnętrznym, ale też przed wewnętrznym. No oczywiście robią to celowo, by się nie pogłębiło na zasadzie kuli śniegowej uniknięcie rozsyłania tego CV, udajemy, że wszystko jest OK. Inne bardziej często spotykane: o kryzysie wiedzą wszyscy, wszyscy z tym źle się czują i działanie zarządu najczęściej się sprowadza do oszczędności w każdym możliwym obszarze, czyli tniemy tam gdzie się da, najpierw promocja, reklama (...) później schodzi się do personelu albo zwolnienia, albo redukcje, albo obniżenie wynagrodzeń itd. Trochę gorsze rozwiązanie, bo problem nam się pogłębia, tak naprawdę zamiast szukać oszczędności nie skupiamy się na tym, by zwiększać obroty”.

W ramach badań CATI zebrano odpowiedzi na temat sposobów reagowania organizacji na sytuację kryzysu, podjęto także próbę zidentyfikowania stanu realizacji planowania strategicznego i stosowanych w tym celu narzędzi. Ponadto zapytano respondentów o charakterystykę i rodzaj wsparcia, jakim byłiby zainteresowani w zakresie budowy strategii rozwoju ich przedsiębiorstw, szczególnie mających na celu pomoc w okresie restrukturyzacji i modernizacji firmy.

Najwięcej odpowiedzi odnosiło się do wnikliwego badania i analizowania sytuacji ekonomicznej firmy (60,0%). Niemal co drugi badany wskazał na obniżanie kosztów administracyjnych (52,5%). Inne odpowiedzi często występujące również odnosiły się do aspektów finansowych. Mówiono o „oszczędzaniu, na czym się da” (44,0%), poszukiwaniu tańszych dostawców i podwykonawców (43,5%).

**Wykres 16. Podejmowane w przeszłości działania w sytuacjach kryzysowych – tylko opinie pozytywne**



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Wśród najrzadziej występujących działań w sytuacji kryzysu znalazły się te związane z pracownikami polegające na skracaniu czasu ich pracy czy wysyłaniu pracowników na bezpłatne urlopy (po 16,5% wskazań). Również często było to ograniczanie produkcji (15,0%). Badani wskazali ponadto, że w trudnej sytuacji ich organizacje rzadko zgłaszają swoje trudności do instytucji rynku pracy czy urzędów, które mogłyby wesprzeć ich działania na rzecz wprowadzenia działań naprawczych.

Godne uwagi są odpowiedzi uczestników badań jakościowych FGI, według których każdy kryzys prowadzi do tego, że firmy stają się silniejsze. Cechą kryzysu jest to, że „(...) zostają najsilniejsi w branży i później widać bardzo duży poziom inwestycji tych, którzy przetrwali”. Odpowiedzią na kryzys powinno być na początku rozpoznanie problemu oraz szukanie sposobów ratowania się. Respondenci zwrócili uwagę, że warto w tej sytuacji przekazać załodze rzeczowe informacje i postawić sobie konkretne cele. „(...) trzeba wypracować model postępowania, ciąży to na tych, co są opowiedziani za to przedsiębiorstwo, zarządzie czy też właścicielach. Oni powinni najpierw zdiagnozować problem (...) potem podjąć istotne decyzje”. Przy tym, jak zauważył inny badany, „warto korzystać z pomocy konsultantów”.

Kolejne pytanie zawarte w kwestionariuszu badawczym CATI używanym do przeprowadzania badań ilościowych odnosiło się do planowania strategicznego w organizacji; większość badanych udzieliła negatywnej odpowiedzi. W 88,0% badanych podmiotów nie było opracowanej strategii rozwoju, która uwzględniałaby zmiany organizacyjne czy inne odnoszące się do sytuacji kryzysu w organizacji. Pozostałe 8,0% wskazało na posiadanie takich dokumentów, zaś 4,0% badanych nie udzieliło żadnej odpowiedzi.

Przedstawiciele firm, które posiadają tego typu dokument (8,0%), zostali poproszeni o wskazanie, kto opracował strategię, a także jakie są jej główne elementy. Spośród respondentów 15 badanych wskazało, że była ona przygotowywana przez zarząd organizacji. W tym w 3 przypadkach wskazano, że był to „zarząd i zewnętrzni konsultanci”, zaś 5 innych badanych przedstawiło uczestników procesu planowania strategicznego w odwrotnej kolejności jako „zewnętrzni konsultanci we współpracy z zarządem firmy”. W przypadku pozostałych 7 podmiotów opracowanie tego dokumentu leżało w gestii pracowników samej organizacji, bez udziału podmiotów z zewnątrz. Tylko jeden z respondentów wskazał na to, jakiego rodzaju elementy zawiera strategia odnośnie kwe-

stii działań w sytuacji kryzysu, a są to: „sposób zmiany partii produktów, sposób zabezpieczenia ludzi na skutek przesunięć na stanowiskach”.

Kolejne pogłębiające pytanie dotyczyło metodologii i narzędzi przydatnych w budowaniu strategii rozwoju firmy. Spośród badanych tylko 6,5% wskazało, że taka metodologia w ich organizacji istnieje. Odpowiedzi o rodzaj metody otrzymano zaledwie od 7 badanych, a wśród nich padły następujące wskazania: „plan budżetowy”, „regulamin organizacji”, „plan 3-5-10” oraz analiza SWOT. Jak można stwierdzić na podstawie powyższych odpowiedzi, badane podmioty w zasadzie bardzo rzadko prowadzą planowanie strategiczne. W większości przypadków brakuje opracowanych dokumentów, które mogłyby świadczyć o realizacji tego rodzaju działań.

W związku z powyższym spytano respondentów o to, jakiego rodzaju cechy powinno mieć wsparcie, którym byliby zainteresowani jako osoby odpowiedzialne za budowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, zwłaszcza w okresie restrukturyzacji i modernizacji firmy.

W opinii badanych wsparcie w zakresie budowania strategii rozwoju powinno być przede wszystkim bezpłatne. Na odpowiedź taką wskazało 87,0% badanych. Według znaczącej części uczestników badań powinno być również elastyczne, co pozwoliłoby na dopasowanie do potrzeb organizacji (79,5%), oraz umożliwiające bezpośredni kontakt z konsultantem wspierającym proces budowy strategii rozwoju przedsiębiorstwa (77,5%). Inna dość istotna cecha to łatwość samodzielnego wdrażania przez przedstawicieli organizacji (68,0%). Jednocześnie niewielki udział wśród otrzymanych odpowiedzi stanowią te odnoszące się do formy zdalnej wsparcia (38,0%), czy polegające na kontakcie telefonicznym z konsultantem (42,0%).

Również należy zauważyć, że tylko część respondentów zwróciła uwagę na zakres tematyczny takiego wsparcia. Znaczny udział badanych wskazał na ułatwianie prowadzenia w firmie procesów restrukturyzacyjno-modernizacyjnych w zakresie zatrudniania (74,0%). W zasadzie dla 42,5% badanych wsparcie takie powinno zawierać narzędzie pozwalające na przeprowadzenie analiz konkurentów, zaś 44,0% respondentów wskazało na zasadność zawarcia w nich aspektów pozwalających na przeprowadzenie analiz o charakterze portfelowym. Co drugi badany byłby zainteresowany wsparciem, w skład którego wejdzie możliwość prowadzenia analizy SWOT usług i produktów firmy.

### Wykres 17. Charakterystyka potencjalnego wsparcia w zakresie budowania strategii rozwoju – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

### **4.7.3. Ocena działań w zakresie potrzeb szkoleniowych i wsparcia szkoleniowego**

Uczestnicy spotkania FGI w ramach dyskusji na temat wsparcia szkoleniowego wskazali na szereg korzyści, jakie wiążą się z badaniem potrzeb szkoleniowych. Leżą one zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika. Im lepiej wykształcona kadra, tym większe także zyski dla firmy. Zauważono, że „dzięki tym badaniom szkolenia mogą być dedykowane do danego sektora, specyfiki, oczekiwań z jednej strony pracodawcy, a z drugiej – pracownika, bo często nie jest to samo, są to dwie różne rzeczy”. Ważne jest bowiem „aby nie dedykować pracownikowi złych szkoleń, należy skupić się na tym, aby pracownikowi, który ma w sobie potencjał, stworzyć takie szkolenie i pchnąć go w takim kierunku, w którym on będzie się sprawdzał”. Dostrzeżono ponadto, że jeśli „firma ma plan i pracownik w tym aktywnie uczestniczy, pracownik czuje się bezpiecznie, bo on ma na to wpływ, że wobec jego są plany rozwojowe, sygnał idzie od osób zarządzających, że jest ważny i potrzebny”.

Badanie potrzeb szkoleniowych „pomaga planować przyszłe procesy rekrutacyjne dla firmy”. Poza tym przyczynia się do poznania i zinventaryzowania zasobów kadrowych organizacji. Daje możliwość zaplanowania działań szkoleniowych i związanych z nimi wydatków. Należy jednak pamiętać, że badanie potrzeb szkoleniowych musi doprowadzić do uruchomienia procesu szkoleniowego. To oznacza, że „można zaplanować wydatki związane z rozwojem pracowników, zaplanować, kiedy, w jaką osobę, ile zainwestujemy i rozłożyć ten proces długofalowo”. Szczególnie, że „jeżeli w badanie potrzeb szkoleniowych jest zaangażowany pracownik i ma świadomość, że jego kariera jest planowana przy jego udziale, nieodzowną rzeczą jest wykonanie tego. Bo jeżeli nie będzie to realizowane, następnego roku znowu będzie badanie potrzeb szkoleniowych, każdy to zlekceważy. Jeżeli badanie – to konsekwentna realizacja”. Szkolenia dopasowane do potrzeb pracowników i ich oczekiwań motywują ich do działania i rozwoju.

Jednocześnie w trakcie badania FGI zauważono, że z badaniem potrzeb szkoleniowych nieodzownie łączy się bilansowanie kompetencji. „Jest to też okazja do przygotowania przez firmy bilansu kompetencji czy umiejętności, nad czymś firma może pracować długofalowo, bo najczęściej jedno szkolenie nie załatwi jakby tych brakujących umiejętności i mając taki bilans można rozplanować długofalowy rozwój”. Jak wspomnieli respondenci, „badanie potrzeb szkoleniowych uruchamia proces zmiany w firmie”. Warto zatrudnić do badania potrzeb szkoleniowych zewnętrzną firmę, która przeprowadzi odpowiednio ten proces.

„Osoba, która wchodzi z zewnątrz do instytucji, więcej widzi niż osoby, które tkwią”. Także wybór osób do szkoleń podyktowany jest swoistym rachunkiem: „częściej w firmach szkolone są osoby, które przynoszą dla firm pieniądze, na przykład handlowcy, gdzie przełożenie jest na wynik finansowy, to częściej szkolmy te osoby”.

Ostatnia część badań CATI wśród przedstawicieli przedsiębiorstw również została poświęcona zagadnieniom rozwoju organizacji poprzez podnoszenie poziomu kwalifikacji ich pracowników. Na pytanie o to, czy w danym podmiocie są prowadzone badania potrzeb szkoleniowych osób zatrudnionych, niestety, w większości przypadków pojawiły się odpowiedzi negatywne (66,0%). Niemal co trzeci respondent (29,5%) wskazał, że w jego przedsiębiorstwie takie analizy są przeprowadzane. Natomiast 9 badanych (4,5%) nie udzieliło żadnej odpowiedzi na to pytanie.

Ogólnie wskazywano na dwa rodzaje podmiotów, które były odpowiedzialne za prowadzenie badań potrzeb szkoleniowych. Z jednej strony są to działy kadr, z drugiej zaś – w mniejszych podmiotach – kierownictwo. Na pierwszy rodzaj wskazało 30 badanych. Poza tym 4 badanych wymieniło w tym miejscu działy szkoleń i rozwoju, które funkcjonują w ich organizacjach. Natomiast pozostałych 25 badanych stwierdziło, że za takie zadania odpowiedzialni są np. „dyrektor operacyjny”, „kierownictwo”, „dyrektorzy” czy też „zarząd”. Jednostki odpowiedzialne i przeprowadzające tego rodzaju działania najczęściej były takie same.

Warto też zwrócić uwagę, że takie badania są głównie przeprowadzane raz do roku – na tę odpowiedź wskazało 27 osób. Dwa razy do roku są prowadzone zdaniem 7 badanych. Dwóch zaś wskazało, że są prowadzone raz na 2 lata. Innych 16 respondentów podało, że w ich przedsiębiorstwie badania potrzeb szkoleniowych odbywają się na bieżąco.

Podobnie jak przy innych analizowanych obszarach wsparcia, o które byli pytani respondenci, tak i w odniesieniu do kwalifikacji pracowników zapytano respondentów o to, czy posiadają jakąś metodologię ułatwiającą przekazywanie wiedzy i jej przepływ wewnątrz organizacji oraz czy stosują narzędzia pozwalające na podnoszenie kwalifikacji pracowników. Jedna piąta badanych (10,5%) wskazała na posiadanie i stosowanie metodologii w tym zakresie.

Spośród badanych 5 wskazało na szkolenia wewnętrzne. Inną formą były szkolenia zewnętrzne wymienione przez 4 badanych. Kolejnych 4 badanych wskazało na kierowanie pracowników na egzaminy,

które pozwalają im na podniesienie kwalifikacji. Poza tym podano, że narzędziem pomocnym w tym zakresie są „wewnętrzne bazy danych”, „platforma e-learningu”, „reguły szkolenia i doskonalenia kadr”, „rady pedagogiczne szkoleniowe”, „job rotation”, „job shadowing”, a także tworzenie „ścieżki awansu zawodowego pracownika”.

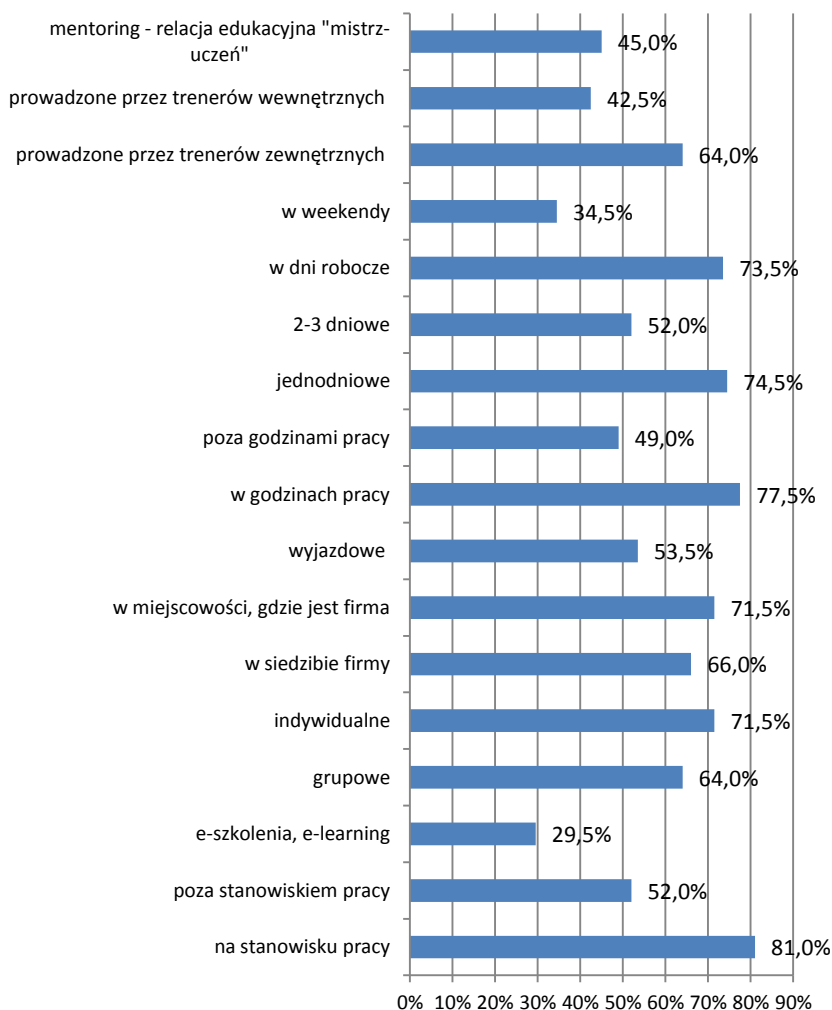
Według respondentów FGI polityka zarządzania wiekiem i kompetencjami nie jest realizowana w naszym regionie. „Po pierwsze, powinna być, bo jak sobie patrzę na nasze przedsiębiorstwa, to w niewielu się to robi”. Jednak trzeba stwierdzić, że „w sektorze publicznym nie ma takiej polityki. Zarządzanie kadrami, szkolenia, może to jeszcze przyszłości dla urzędów. W tej chwili nie”. „Mało doświadczeń, nie mamy w tym obszarze doświadczeń, to jest ‘świeżynka’, to robią innowacyjne firmy”.

Niektórzy respondenci opisali swoje doświadczenia związane z polityką zarządzania wiekiem i kompetencjami, która była realizowana niewłaściwie. Jedna z uczestniczek badań FGI powiedziała: „spotkałam się z negatywnymi skutkami łączenia polityki zarządzania wiekiem z kompetencjami. (...) Połączył się CPN z Petrochemią Płock (...) powstał branding PKN Orlen. Do pracowników takich skostniałych, którzy reprezentowali CPN, wprowadzono kilka młodych osób, ja byłam młoda (...). Starzy pracownicy się nas bali, nie dzielili się wiedzą, my musieliśmy wszystko zgadywać sami, dochodzić do wszystkiego. Po trzech latach ja mogłam powiedzieć, że nie muszę o nic pytać. To była bezpieczna firma, jak wchodziła w zwolnienia grupowe, dawała pracownikom odprawy, naprawdę to bezpieczeństwo pracy zapewniała, a jednak ta relacja... Trzeba było kilku lat”. Inna respondentka stwierdziła: „spotkałam się z tym przy realizacji projektu innowacyjnego, będąc na wizycie studyjnej we Włoszech, w firmie Jacuzzi. My to nazywamy intermentoringiem”.

Poproszono także przedstawicieli przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu CATI o udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy w ich organizacji są prowadzone szkolenia, w ramach których młodszy pracownicy są szkoleni przez starszych stażem. Odpowiedzi na nie otrzymano od 50,5% respondentów, co jest wynikiem całkiem zadowalającym. Jednocześnie poproszono o wypowiedzenie się, w jaki sposób i w jakich okolicznościach następuje taka wymiana wiedzy i umiejętności między pracownikami, którą zgodnie z literaturą przedmiotu można uznać za przejaw tzw. intermentoringu.



**Wykres 18. Wykorzystywane formy szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników w aspekcie korzyści rozwojowych firmy – tylko opinie pozytywne**



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Wśród respondentów, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi, przede wszystkim stwierdzić można, że w 34 przypadkach taki sposób przekazywania wiedzy dotyczył sytuacji zatrudniania nowego pracownika do pracy, gdy wówczas starszy stażem pracownik wspiera nowo za-

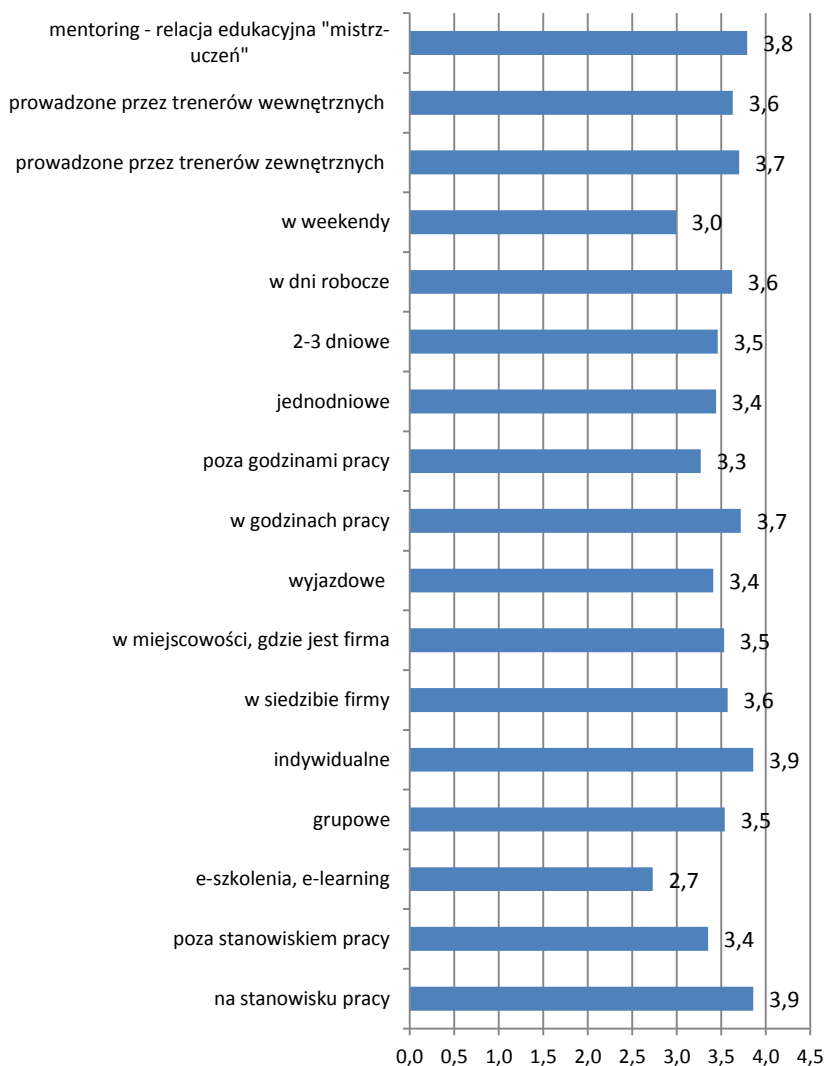
trudnionego. Poza tym 5 badanych wskazało na zastosowanie tej metody wówczas, gdy następuje zmiana stanowiska na inne w formie awansu pracownika, który przed przejściem na inne stanowisko musi przeszkolić swojego zastępcę. Inną częstą sytuacją – na którą wskazało 30 badanych – jest bieżąca praca, w trakcie której występuje udzielenie informacji i pomocy w wykonywaniu obowiązków służbowych. Innych 6 respondentów wymieniło sytuację, w której w firmie odbywają się praktyki lub staże zawodowe młodzieży.

Badani zostali następnie poproszeni o wskazanie, jakie cechy miały szkolenia realizowane w ich organizacjach. Jak się okazuje, były to najczęściej szkolenia na stanowisku pracy, na które wskazało 81,0% badanych. Poza tym były to często szkolenia w godzinach pracy (77,5%), w tym w dni robocze (73,5%), które trwały 1 dzień (74,5%). Dużo uczestników badań wskazało także na takie cechy szkoleń, jak indywidualne czy też odbywające się w miejscowości, w której znajduje się firma (wskazało tak po 71,5% badanych). Najrzadziej były to szkolenia w formie e-learningu, na które wskazał co 3 badany.

W celu zidentyfikowania, jakie cechy szkoleń i innych form podnoszenia kwalifikacji pracowników są istotne dla przedstawicieli badanych podmiotów, poproszono ich o ocenę różnych ich charakterystyk. Jak się okazuje, szczególnie pożądane są szkolenia na stanowisku pracy (średnia ocena 3,86) oraz szkolenia indywidualne (średnia ocena 3,86). Jak wynika z wcześniejszych odpowiedzi badanych, takie szkolenia są udzielane najczęściej pracownikom badanych podlaskich firm.

Następne w kolejności istotne cechy procesu doskonalenia pracowników odnoszą się do sposobu prowadzenia tych szkoleń. Szczególnie wysoka ocena została przyznana szkoleniom w formie mentoringu polegającego na tworzeniu relacji edukacyjnej „mistrz – uczeń” (3,8). Warto zauważyć, że w zasadzie dość podobnie zostały ocenione szkolenia prowadzone przez trenerów zewnętrznych (3,7), jak i tych, którzy są pracownikami organizacji (3,6). Najniższe oceny otrzymały szkolenia w formie e-learningu (2,7). Relatywnie nisko oceniono ponadto szkolenia w weekendy (2,9).

**Wykres 19. Ocena efektywności form szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników w aspekcie korzyści rozwojowych firmy**



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

#### 4.8. Wnioski – outplacement dla przedsiębiorstw

- Reprezentanci wybranych przedsiębiorstw z województwa podlaskiego, jak i przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu dość czę-

sto wykazują ogólną znajomość pojęcia outplacementu. Blisko 1/3 respondentów badań CATI kojarzy je z zarządzaniem zasobami ludzkimi i rynkiem pracy. Podobna część respondentów twierdzi, że posiada teoretyczną wiedzę na temat outplacementu. Niemniej w świetle dalszych wyników należy uznać, iż wiedza dotycząca outplacementu jest bardzo ogólna i powierzchowna. Dla 38,5% respondentów jest to pojęcie nieznane.

- Wyniki badania pozwalają twierdzić, iż przedsiębiorcy dostrzegają średnią przydatność poszczególnych form outplacementu, jakie były stosowane w badanych firmach. Za szczególnie ważne uchodzą działania polegające na przekazaniu zwalnianym osobom odpraw pieniężnych, szkolenia podwyższające kwalifikacje zawodowe oraz szkolenia zawodowe mające na celu przekwalifikowanie.
- Za główne korzyści z wdrażania outplacementu uchodzą poprawa wizerunku przedsiębiorstwa na rynku pracy, wygaszenie konfliktów – utrzymanie spokoju w organizacji oraz poprawa atmosfery i samopoczucia pracowników pozostających w organizacji. Podobnie jak przy ocenie form outplacementu, respondenci wskazywali głównie na średnią przydatność poszczególnych typów korzyści dla ich przedsiębiorstw. Innymi słowy nie są przekonani, czy programy outplacementowe dostarczają firmom wyraźnie pozytywnych efektów. W ocenach strukturalizowanych za najważniejsze potencjalne korzyści uznano: utrzymanie motywacji i efektywności pracy wśród pracowników pozostających w firmie, możliwość poprawy wizerunku firmy oraz szanse na większe prawdopodobieństwo zachowania spokoju w przedsiębiorstwie, mimo zaplanowanych zwolnień pracowników.
- Podstawowe spontanicznie wskazywane przed respondentów bariery wdrażania outplacementu stanowią ograniczone środki finansowe przedsiębiorstw, niedostateczna wiedza i umiejętności, bariery psychologiczne oraz bariery kadrowe. Podobnie w ocenach ustrukturalizowanych respondenci przede wszystkim wskazują na: wysokie koszty przeprowadzania outplacementu, brak umiejętności w stosowaniu outplacementu oraz brak wiedzy na ten temat wśród kadry menedżerskiej i pracowników odpowiedzialnych za kadry. Najważniejsze bariery po stronie instytucji rynku pracy to zdaniem przedsiębiorców: niewystarczające upowszechnienie metodologii outplacementu wśród polskich firm, brak opracowań dotyczących dobrych praktyk w tym zakresie oraz niedostrzeganie w instytucjach rynku pracy partnerów do współpracy w realizacji

programów typu outplacement. Za dość istotną barierę dla przedsiębiorców uchodzi ogólna niska świadomość społeczna dotycząca zastosowania i korzyści płynących z outplacementu.

- Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw nie posiada opracowanych profili kompetencji zawodowych lub innych narzędzi służących ocenie i diagnozowaniu kompetencji pracowników. Jeśli już są stosowane, to są to głównie oceny okresowe pracowników. Wsparcie doradcze zdaniem przedsiębiorców powinno być bezpłatne, dotyczyć udostępniania metodologii i narzędzi wraz z konkretnym szczegółowym instruktażem ich zastosowania oraz umożliwiać elastyczne wykorzystanie tych narzędzi – dopasowanie ich do potrzeb i specyfiki danej organizacji.
- Respondenci wykazują zapotrzebowanie na wsparcie dotyczące działań strategicznych i restrukturyzacyjnych w zakresie wnikliwego badania i analizowania sytuacji ekonomicznej firmy, obniżania kosztów administracyjnych i innych działań oraz poszukiwania tańszych dostawców i podwykonawców. Zdecydowana większość przedsiębiorstw nie posiada opracowanych strategii rozwoju, które uwzględniałyby zmiany organizacyjne czy inne odnoszące się do sytuacji kryzysu w organizacji. W nielicznych firmach posiadających takie dokumenty były one opracowane wyłącznie przed zarząd organizacji. Podobnie nieliczne badane podmioty posiadają metodologię i narzędzia przydatne w budowaniu strategii rozwoju firmy. Są to głównie plany budżetowe, regulaminy i analizy strategiczne. Przedsiębiorcy w zakresie budowania strategii rozwoju firm oczekują głównie wsparcia bezpłatnego, elastycznie dostosowanego do potrzeb ich organizacji oraz umożliwiającego bezpośredni kontakt z konsultantem wspierającym proces budowy strategii rozwoju przedsiębiorstwa, samodzielnie wdrażanego przez przedstawicieli organizacji. Jeśli chodzi o zakres tematyczny, to wsparcie powinno dotyczyć głównie prowadzenia w firmie procesów restrukturyzacyjno-modernizacyjnych w zakresie zatrudniania.
- W większości przypadków przedsiębiorstwa nie prowadziły badań potrzeb szkoleniowych wśród zatrudnionych osób. Jeśli już badania takie były prowadzone, to przez działy kadr lub samo kierownictwo organizacji, które jednocześnie realizowało później szkolenia. Badania prowadzone są najczęściej raz do roku. Tylko niewielka część firm posiada metodologię ułatwiającą przekazywanie wiedzy i jej przepływ wewnątrz organizacji oraz stosuje narzędzia pozwalające na podnoszenie kwalifikacji pracowników. Są to

głównie szkolenia wewnętrzne i tematyczne szkolenia zewnętrzne. Dość często, bo w blisko połowie organizacji są prowadzone szkolenia, w ramach których młodszy pracownicy otrzymują wiedzę i umiejętności od pracowników starszych stażem. Odbývają się one głównie przy wdrażaniu nowego pracownika na stanowisko pracy lub gdy dochodzi do zmiany stanowiska na inne w formie awansu pracownika. W przedsiębiorstwach stosowane są głównie takie formy podnoszenia kwalifikacji, jak szkolenia na stanowisku pracy, szkolenia w godzinach pracy, w tym w dni robocze i trwające jeden dzień. Dla przedstawicieli firm istotne jest, by szkolenia były prowadzone na stanowisku pracy i miały charakter indywidualny. Jeśli chodzi o sposób prowadzenia tych szkoleń, to korzyści dostrzega się głównie w tworzeniu relacji edukacyjnych „mistrz – uczeń”, wykorzystaniu szkoleń prowadzonych przez trenerów zewnętrznych oraz przez samych pracowników organizacji.

#### **4.9. Rekomendacje – outplacement dla przedsiębiorstw**

- Niezbędne jest podjęcie działań promujących programy typu outplacement wśród przedsiębiorców i przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu. Zasadne jest prezentowanie zarówno ogólnych ich cech, jak i poszczególnych narzędzi oraz możliwych do wykorzystania dzięki nim korzyści podczas wdrażania działań naprawczych i restrukturyzacyjnych.
- Wiedzę i umiejętności przedsiębiorców z zakresu outplacementu należy uzupełnić o możliwość wykorzystywania form wspierania pracowników przynoszących korzyści obu stronom stosunku pracy w perspektywie długoterminowej. W szczególności istotne jest przełamywanie stereotypów co do wykorzystywania takich form, jak: możliwość korzystania przez zwalnianego pracownika podczas poszukiwania nowej pracy z biura znajdującego się na terenie firmy byłego pracodawcy czy zorganizowanie specjalnej wewnętrznej komórki odpowiedzialnej za zajmowanie się wspieraniem zwalnianych pracowników. Zasadna jest promocja technik coachingu, współpracy z psychologiem oraz dbania o utrzymanie dobrych kontaktów i kontynuowanie współpracy zwalnianych pracowników z dotychczasowym pracodawcą w innych formach.
- Wyzwaniem jest wzmocnienie wiedzy i umiejętności przedsiębiorców co do możliwości osiągnięcia poprzez outplacement takich korzyści, jak: opracowanie wytycznych dla polityki personalnej firmy na przyszłość oraz wykorzystanie bezpłatnej obecności w

mediach. Działania te mogą mieć długoterminowe pozytywne efekty dla poprawy rynkowej pozycji firmy, ale nie są jednak dostrzegane. Niezbędne jest niwelowanie stereotypu zwolnień pracowników jako tematu kłopotliwego, zakazanego, szybkiego i polegającego na definitywnym zerwaniu więzi między przedsiębiorcami i ich pracownikami.

- Podstawowym zadaniem w zakresie przełamywania barier wdrażania outplacementu powinno być wskazywanie instrumentów wymagających relatywnie niskich zasobów finansowych, kadrowych oraz specjalistycznej wiedzy i umiejętności z zakresu organizacji outplacementu. Zasadne jest wykorzystanie w tym zakresie: kontaktów bezpośrednich z poszczególnymi pracownikami, zindywidualizowanego wsparcia, otwartych spotkań kadry kierowniczej ze zwalnianymi pracownikami oraz doświadczeń w pozyskiwaniu środków z Unii Europejskiej. Istotne jest także wzmocnienie działań promujących tę koncepcję przez inne instytucje rynku pracy i ich zdolności do prowadzenia współpracy z przedsiębiorcami.
- Należy upowszechniać wśród przedsiębiorców możliwość wykorzystywania narzędzi wsparcia doradczego służących poprawie w zakresie oceny i diagnozowania kompetencji pracowników.
- Należy promować wśród przedsiębiorców możliwość korzystania z takich rozwiązań w obliczu kryzysu gospodarczego, jak skracanie czasu pracy pracowników, wysyłanie ich na bezpłatne urlopy oraz optymalizacja i ograniczanie produkcji. Zasadne jest także promowanie korzystania ze wsparcia z instytucji rynku pracy i otoczenia biznesu celem skorzystania z profesjonalnej pomocy doradczej na rzecz podjęcia działań naprawczych. Zasadna jest szeroka promocja wykorzystania metodologii i narzędzi przydatnych w budowaniu strategii rozwoju firm, co umożliwiłoby poszukiwanie m.in. ich długoterminowych przewag konkurencyjnych i wcześniejsze dostrzeganie zagrożeń. Niezbędna jest promocja korzyści z wykorzystania narzędzi wsparcia strategicznego dostępnych w formie zdalnej, przez Internet i poprzez na kontakt telefoniczny z konsultantem.
- Wyzwaniem jest promocja wśród przedsiębiorców wykorzystania badań z zakresu określania potrzeb szkoleniowych wśród zatrudnionych osób realizowanych przez podmioty zewnętrzne – w tym pozarządowej, publiczne i komercyjne instytucje rynku pracy i instytucje otoczenia biznesu. Zasadne jest wykorzystanie w tym zakresie wsparcia zewnętrznego oraz oddzielenie roli pracodawcy i

podmiotu prowadzącego szkolenia celem zwiększenia profesjonalizmu tych szkoleń oraz możliwości przyznawania się do błędów i niewiedzy osób podlegających procesom edukacyjnym. Zasadne jest także częstsze badanie kompetencji pracowników, w tym sprawdzanie wiedzy i umiejętności zdobytych poprzez edukację nieformalną i pozainstytucjonalną. Warto podjąć starania o popularyzację niedocenianych form szkoleń w weekendy, trwających dłużej niż jeden dzień oraz w formie e-learningu.





## **ROZDZIAŁ V**

### **OUTPLACEMENT DLA PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI – WYNIKI BADAŃ**

#### **5.1. Metodologia badań**

Rozdział piąty stanowi podsumowanie badań jakościowych i ilościowych, które zostały przeprowadzone w odniesieniu do tematu wdrażania outplacementu w organizacjach, wśród pracowników i byłych pracowników organizacji oraz przedstawicieli instytucji wspierających rynek pracy z województwa podlaskiego.

W oparciu o analizę literatury przedmiotu przyjęto, że w ramach metod wspierających osoby zagrożone bezrobociem pracodawcy oprócz usług doradczo-szkoleniowych, obejmujących doradztwo zawodowe i szkolenia przekwalifikujące, powinni udzielać także wsparcia psychologicznego ułatwiającego poradzenie sobie z sytuacją trudną, zarówno w kontekście wyzwań zawodowych, jak i osobistych. Celem głównym badań była identyfikacja barier i potencjałów rozwoju narzędzi outplacementowych w podlaskich przedsiębiorstwach. Wyniki badania mają być podstawą do opracowania tzw. innowacyjnych produktów finalnych w ramach obszarów wsparcia pracowników.

Badania przeprowadzone metodą CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interview*) zostały zrealizowane w okresie od października do listopada 2012 roku. Objęły one 200 osób reprezentujących dwie grupy osób obecnych na rynku pracy. Mianowicie: pracowników przedsiębiorstw i osób bezrobotnych z doświadczeniem zwolnienia z pracy.

Ze względu na specyfikę badań dotyczących zagadnienia outplacementu w doborze respondentów za istotne przyjęto wskazanie kryteriów, jakimi są wiek i płeć. Ze względu na to badaniami zostali objęci pracownicy, w przypadku których sytuacja na rynku pracy najczęściej jest szczególnie trudna, a zatem mogą być też potencjalnie wspierani przez instrumenty programów outplacementowych. Grupy te to:

- kobiety, które bardzo często ze względu na macierzyństwo „są większym kosztem” dla pracodawcy i są zwalniane w przypadku

poszukiwania pierwszych oszczędności. Ponadto kobiety, ponieważ pełnią jednocześnie role rodzinne i opiekuńcze, mają utrudniony dostęp do usług outplacementowych często realizowanych poza godzinami pracy. Są to też niekiedy osoby samotnie wychowujące co najmniej jedno dziecko, które mogą być postrzegane jako niepoświęcające wystarczającej uwagi pracy w stosunku do obowiązków rodzicielskich;

- osoby w wieku 50+, które są postrzegane jako posiadające nieaktualną wiedzę i umiejętności, niestanowiące rdzenia działalności organizacji oraz jako osoby, które wkrótce i tak przypuszczalnie odejdą na emeryturę;
- osoby z krótkim stażem pracy w danej firmie, w tym osoby –25. Zachodzi co do nich przypuszczenie, iż nie są jeszcze zbyt dobrze zintegrowane z działalnością organizacji i że będą w stanie znaleźć sobie inną pracę.

Powyższe grupy są nie tylko w trudniejszej niż pozostałe sytuacji na rynku pracy, ale też narażone na zwolnienia, a co za tym idzie, uzasadnione jest ich wsparcie jeszcze na etapie wypowiedzenia pracy przez pracodawcę, czy w momencie, gdy istnieje duże potencjalne ryzyko zwolnienia.

Badania jakościowe stanowiły uzupełnienie badań ilościowych. Zostały one przeprowadzane metodą zogniskowanych wywiadów grupowych (ang. *Focus Group Interview* – FGI). Zarówno jedno, jak i drugie badania były realizowane w okresie od listopada do grudnia 2012 r. W ramach badania FGI przeprowadzono 3 wywiady. Uczestnikami wywiadów byli: a) w obszarze dotyczącym oceny oferowanego pracownikom wsparcia psychologicznego oraz oceny stopnia efektywności wsparcia psychologicznego osoby pracujące jako psycholodzy; b) w obszarze oceny działań z zakresu doradztwa zawodowego oferowanego pracownikom oraz oceny stopnia zainteresowania pracowników wsparciem doradczym umożliwiającym bilansowanie kompetencji i potwierdzaniem kwalifikacji nieformalnych – doradcy zawodowi; c) w obszarze oceny wsparcia szkoleniowego oferowanego pracownikom oraz oceny stopnia zainteresowania pracowników wsparciem szkoleniowym umożliwiającym bilansowanie kompetencji i potwierdzaniem kwalifikacji nieformalnych – pracownicy firm oraz osoby pracujące jako trenerzy.

## 5.2. Charakterystyka badanej próby metodą CATI

Przed przystąpieniem do opisu wyników badań niezbędne jest opisanie bliżej respondentów. W pierwszej kolejności pytano o status zawodowy i przynależność do wybranych trzech kategorii osób znajdujących się na rynku pracy.

Status zawodowy 66,0% uczestników badania to osoby pracujące. W grupie tej przeważali mężczyźni (71,4%). Wśród osób bezrobotnych z doświadczeniem zawodowym nieznacznie przeważały natomiast kobiety, stanowiąc 36,9% tej części próby.

Jeśli chodzi o wybrane w kontekście projektu kategorie osób w szczególnej sytuacji na rynku pracy, to główną część respondentów stanowiły osoby w wieku 50+ (40%), następnie osoby z krótkim stażem pracy w firmie (34%) oraz kobiety wychowujące dzieci (26%). Jednocześnie w dwu pierwszych grupach przeważali mężczyźni – odpowiednio stanowiąc 55,7% oraz 44,3%.

Ogólnie wśród respondentów w strukturze próby przeważały kobiety stanowiąc 130 z 200 osób (65%), wobec 70 mężczyzn (35%). Pod względem wieku najliczniejsze były dwie grupy wieku: od 26 do 30 lat (25,5%, jednocześnie tu wystąpiła przewaga kobiet 29,2%) oraz osób od 51 do 55 lat (23,5%, z przewagą mężczyzn 31,4%).

Jeśli chodzi o miejsce zamieszkania i miejsce pracy, to w obu przypadkach przeważał Białystok (odpowiednio 56,5% i 37,5%). Istotne miejsca stanowiły też Sokółka (12,0% i 5,5%) i Wasilków (11% i 4,5%). Pozostali uczestnicy wskazywali na inne miejscowości, przy czym respondenci byli bardziej zróżnicowani pod względem miejsca zatrudnienia niż zamieszkania.

Pod względem wykształcenia wśród respondentów przeważały osoby, które ukończyły studia wyższe (53,0%) oraz które zdobyły w toku edukacji wykształcenie średnie (18%). Wśród osób z wykształceniem wyższym przeważały kobiety (60,8%).

Jeśli chodzi o zawód uzyskany, to respondenci wskazywali głównie na zawody typowo ekonomiczne (około 28 osób), pedagogiczne (około 9 nauczycieli) oraz prawnicze (7) i administracyjne (6). W dalszej kolejności były to profesje techniczne i rzemieślnicze (m.in. elektryk, mechanik, ślusarz, cukiernik, krawcowa). Tymczasem, odpowiadając na pytanie o wykonywany zawód, respondenci wskazywali głównie na nazwy swoich stanowisk w organizacjach. Przeważali tu pracownicy niższego szczebla w działach produkcyjnych, administracyjnych i biurowych, jak również osoby zajmujące się księgowością (około 18), sprze-

dażą towarów (13), elektrycy (7), nauczyciele (7), sekretarki (6), kucharze (5), spawacze (5) i różnego rodzaju specjaliści oraz technicy.

Osoby, które przy wstępie do ankiety podały, iż są bezrobotne, dopytano dodatkowo o ich rejestrację w powiatowym urzędzie pracy. Okazuje się, że osoby takie stanowią 60,3% tej kategorii społecznej. Mężczyźni są w tej kwestii mniej podzieleni niż kobiety – 70% spośród panów i 56,3% spośród pań rejestruje się w urzędzie pracy. Ponadto wśród bezrobotnych przeważają osoby krótkotrwale pozbawione pracy mianowicie: od około 1 miesiąca (5 osób), 2-5 miesięcy (16), od 6 do 12 miesięcy (6) oraz około 1 roku (19). Pracy od 1 do 2 lat nie ma 14 osób, a powyżej 2 lat – 7 osób.

Zatrudnionym spośród respondentów zadano szereg dodatkowych pytań. Pierwsze dotyczyło długości stażu pracy w obecnym miejscu zatrudnienia. Wynosił on przeważnie 5 lat i więcej (32%) oraz od 2 do 5 lat (12,5%).

Pracujący zostali też zapytani o to, czy w ciągu dotychczasowej kariery zawodowej byli pozbawieni pracy i zarejestrowani w powiatowym urzędzie pracy. Okazuje się, że 66,7% spośród tych osób takiego doświadczenia nie posiada. Nie ma tu większych różnic w rozkładzie odpowiedzi ze względu na płeć. Dodatkowo zapytano o okres, w jakim osoby te posiadały status bezrobotnych na rynku pracy. Dominujące okresy, na jakie wskazywano stanowiły kolejno: lat 2001-2005 (11 osób), 2006-2007 (10) 1990-1995 (7), 2008-2012 (4) oraz 1996-2000 (3).

Pracujących zapytano ponadto o ich obecną sytuację zawodową w firmie, w której są zatrudnieni. Zdecydowana większość osób była zatrudniona na podstawie umowy o pracę (87,1%). Nie było osób, które jednoznacznie wiedziały, iż znajdują się w trybie wypowiedzenia umowy.

Jeśli chodzi o wielkość zakładu pracy, w których pracowali respondenci, to przeważały przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 149 osób (40,9%) oraz od 10 do 49 pracowników (25%).

Podmioty, w których pracowali badani, zostały podzielone na: rzemiosło, kluczowe branże województwa podlaskiego, startery podlaskiej gospodarki i sektor publiczny. Druga i trzecia kategoria przedsiębiorstw zostały wyodrębnione zgodnie z branżami, które dotyczą prowadzonych przez Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku badaniami w ramach Podlaskiego Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych. W podziale przedsiębiorstw, w których byli zatrudnieni respon-

denci, przeważały przedsiębiorstwa zakwalifikowane do sektora rzemiosła (34,1%, w tym 52% mężczyzn). Następnie były to firmy reprezentujące kluczowe branże województwie podlaskiego (28%, w tym przeważały kobiety – 31,7%) oraz sektor publiczny (22,7%, w tym głównie kobiety – 30,5%).

W sektorze rzemiosła przeważali pracownicy reprezentujący firmy z branży budowniczej, administracji, edukacji, przetwórstwa żywności oraz obróbki metalu i materiałów pokrewnych. Jeśli chodzi o kluczowe branże rozwoju województwa podlaskiego, to respondenci reprezentowali głównie branżę spożywczą, budowlaną i turystyczną. Spośród branż zaliczanych do starterów podlaskiej gospodarki najliczniejszą reprezentację wśród respondentów miały kolejno firmy z sektora oprogramowania komputerowego, artykułów medycznych i sprzętu medycznego oraz handlu i usług elektronicznych. Reprezentanci sektora publicznego wywodzili się głównie z branży oświaty i edukacji, administracji publicznej oraz służby zdrowia.

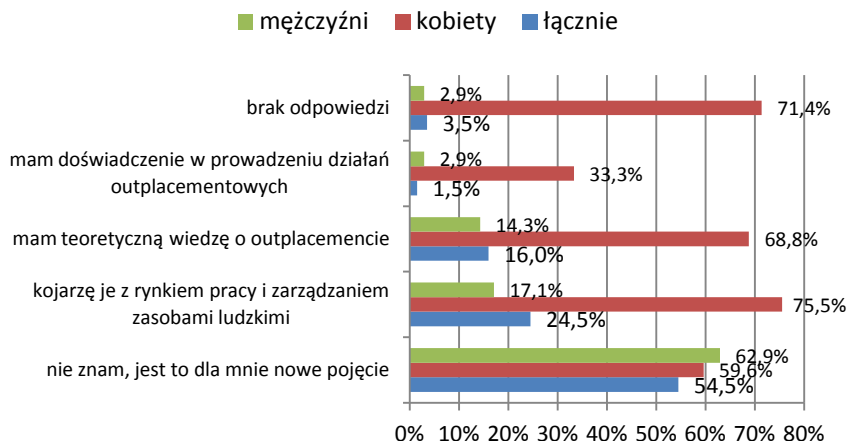
Uwzględniając podział na profil działalności, respondenci wskazywali przeważnie, że podmioty gospodarcze, w których są zatrudnieni, zajmują się świadczeniem usług (25,8%), produkcją (22,7%) i działalnością handlowo-usługową (15,9%).

### **5.3. Pojęcie outplacementu**

By wprowadzić respondentów w tematykę badania, poproszono ich o odpowiedź na pytanie o znajomość pojęcia outplacementu. Ponad połowa badanych stwierdziła, że pojęcie to jest dla nich zupełnie obce. Nie potrafili oni odnieść go do żadnej z proponowanych definicji tego zagadnienia. Co czwarty badany wskazał, że outplacement kojarzy mu się z rynkiem pracy i z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zaś 16% badanych wskazało, że spotkali się z tym pojęciem i mają wiedzę teoretyczną w tym zakresie. Jedynie 3 respondentów stwierdziło, że miało do czynienia z tym zagadnieniem, i to od strony praktycznej.

Uwzględniając rozkład odpowiedzi ze względu na płeć, zauważyła się, że większą znajomością pojęcia wyróżniają się kobiety. Szczególnie więcej – nawet trzykrotnie – pań niż panów kojarzyło pojęcie z rynkiem pracy i zarządzaniem zasobami ludzkimi lub posiadało teoretyczną wiedzę w tym zakresie.

## Wykres 20. Znajomość pojęcia outplacement



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

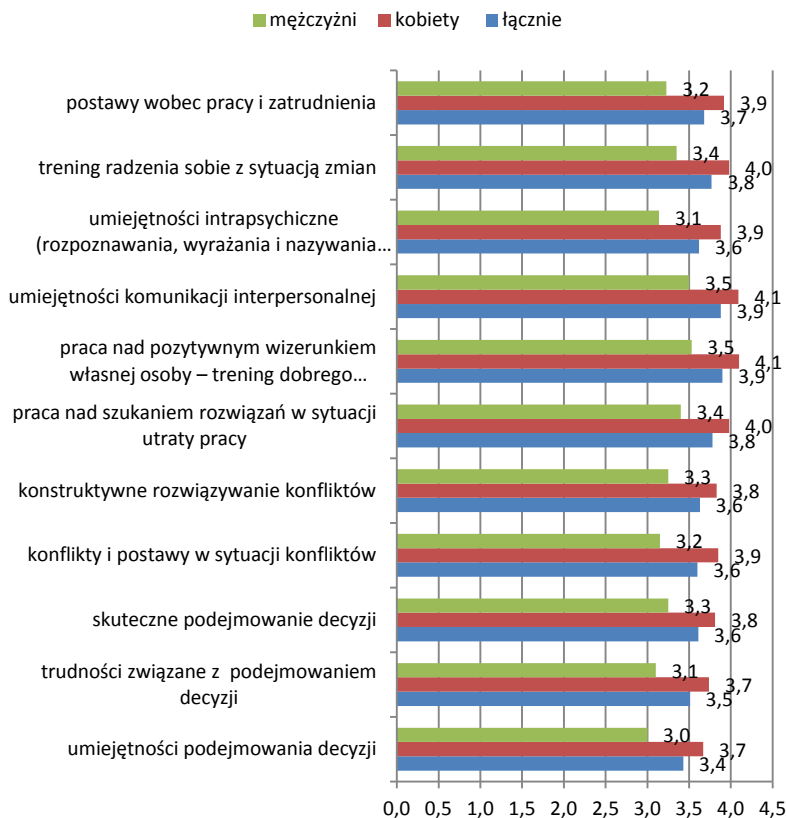
Następnie respondenci zostali zapoznani z pojęciem outplacementu, które zostało zdefiniowane następująco: „Outplacement to zwolnienia pracowników, którym towarzyszy podejmowanie przez organizację działań służących pomocą odchodzącym pracownikom. Są to przede wszystkim: doradztwo, przekwalifikowanie i poszukiwanie nowego miejsca pracy. Dzięki temu możliwe jest złagodzenie skutków odejścia z pracy”.

### 5.4. Formy outplacementu

By zbadać poziom wiedzy respondentów badań CATI w zakresie istotności różnych form wsparcia, jakie mogą być stosowane w ramach outplacementu, została sformułowana prośba o ocenę różnych form wspierania zwalnianych pracowników.

Respondenci mogli ocenić poszczególne typy wsparcia doradczego, szkoleniowego, psychologicznego i innego rodzaju, w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, iż dana forma jest „bez znaczenia” dla zwalnianego pracownika, zaś 5 – iż ma „bardzo duże znaczenie”.

### Wykres 21. Ocena form wsparcia ważnych dla zwalnianych pracowników



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Najwyżej ocenianą formą wsparcia były odprawy pieniężne (średnia ocena 4,8). Na drugim miejscu znalazło się wsparcie o charakterze szkoleniowym, w tym szczególnie szkolenia mające na celu podwyższanie kwalifikacji zawodowych (średnia 4,6) oraz szkolenia zawodowe przekwalifikujące (średnia 4,4). Atrakcyjnym wsparciem dla zwalnianych pracowników może być oferowanie im – w opinii badanych – interesujących ofert pracy, które nie zawsze są ogólnodostępne (średnia ocena 4,1).

Najniżej oceniane pod względem przydatności dla zwalnianych pracowników były takie formy wsparcia, jak możliwość dalszego korzystania z biura (sprzęt, pracownicy) dawnego pracodawcy podczas poszu-



kiwania pracy (średnia ocena 2,8) oraz organizowanie specjalnej wewnętrznej komórki organizacyjnej do obsługi zwalnianych pracowników w siedzibie pracodawcy (średnia ocena 2,8). Oznaczać to może, że osoby pracujące, jak i obecnie bezrobotne, uważają, że tego typu działania ze strony pracodawców nie są dla zwalnianych pracowników atrakcyjne.

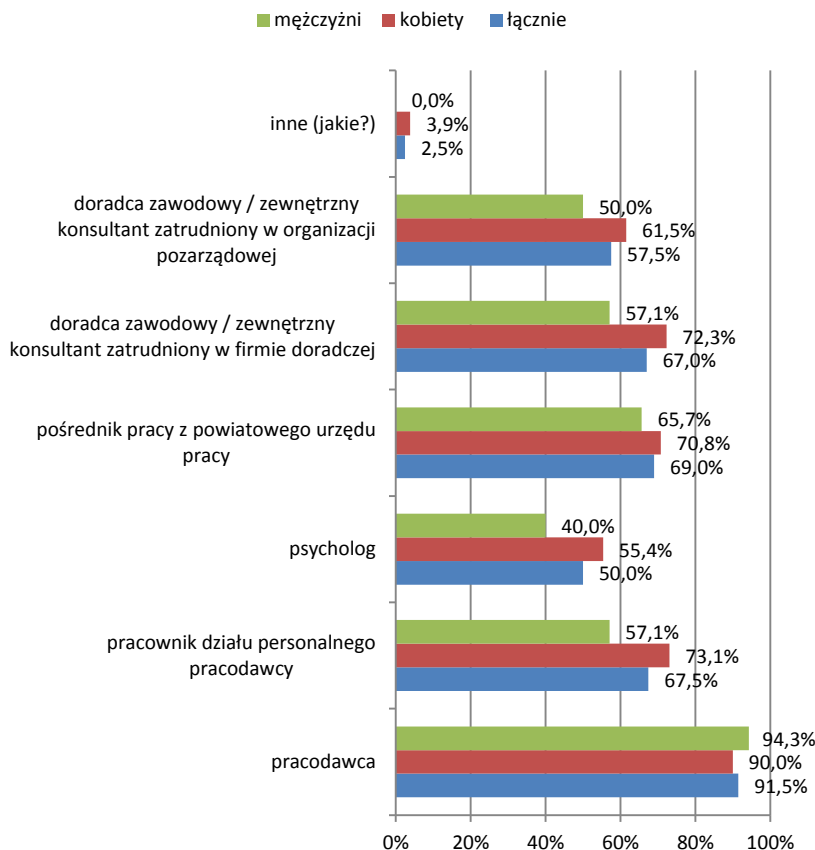
Również dość nisko oceniano możliwość oferowania przez dotychczasowego pracodawcę propozycji współpracy z firmą w innej formie. Może to wynikać przede wszystkim z jednej strony z braku wiedzy o takich możliwościach wsparcia, jak i z braku dobrych praktyk w tym zakresie, które byłyby rozpowszechnione w regionie. Również ewentualne inne formy współpracy z byłym pracodawcą nie są postrzegane jako pomocne w zaistniałej sytuacji rozwiązania stosunku pracy. Poza tym nisko oceniane były również takie działania, jak pomoc prawna, czy coaching oraz spotkania z psychologiem.

Porównując różnice w odpowiedziach uzyskanych od kobiet i mężczyzn, należy stwierdzić, że kobiety częściej oceniały wyżej przydatność różnych form wsparcia niż mężczyźni. Szczególnie widać, że kobiety biorące udział w badaniu w zasadzie podobnie typowały istotne formy wsparcia, jak było to w przypadku mężczyzn, jednak zdecydowanie wyżej oceniały formę wsparcia, jaką jest „specjalistyczna pomoc w szukaniu ofert pracy” – średnia ocena 4,0, gdy w przypadku mężczyzn było to 3,61.

Kolejne pytanie dotyczyło rodzaju osób i instytucji, które według respondentów powinny zajmować się wprowadzeniem różnych form wspierania działań skierowanych do zwalnianych pracowników. Najczęściej wskazywano, że odpowiedzialność za tego rodzaju działania powinien ponosić pracodawca – na odpowiedź taką wskazało 91% badanych, w tym 90% kobiet i 94,29% mężczyzn. Drugą w kolejności była odpowiedź: „pośrednik pracy z Powiatowego Urzędu Pracy”. Odpowiedzi takiej udzieliło 69% badanych.

Oznacza to, że w tego typu sytuacjach w organizacji dostrzegana jest odpowiedzialność nie tylko po stronie pracodawcy, lecz także instytucji rynku pracy, w tym w szczególności urzędów pracy. Niemal podobna liczba respondentów wskazała na konieczność wspierania tego procesu przez pracownika działu personalnego pracodawcy (67,5%) oraz doradców zawodowych/zewnętrznych konsultantów zatrudnionych w firmie doradczej (67%). Najmniej odpowiedzi dotyczyło wsparcia ze strony psychologów, którzy tylko przez połowę respondentów zostali uznani za osoby potencjalnie odpowiedzialne za organizację programu outplacementu.

## Wykres 22. Osoby i instytucje potencjalnie odpowiedzialne za organizację programów outplacement – tylko opinie pozytywne



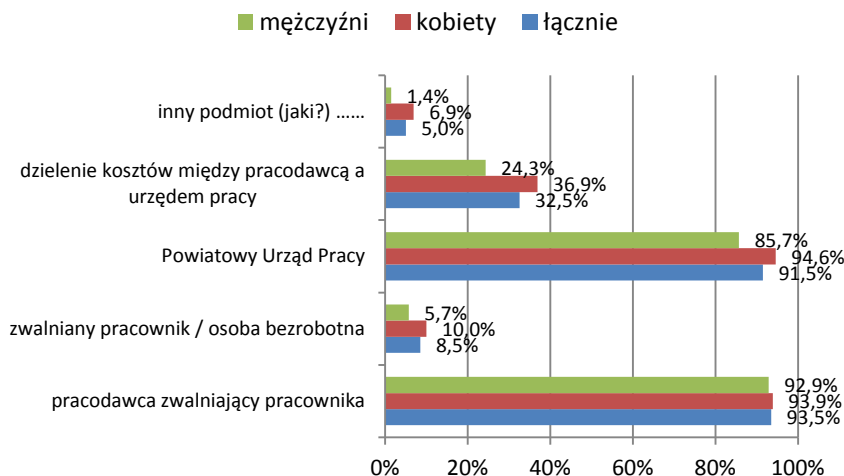
Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

W ramach uzupełnienia wcześniejszych wypowiedzi poproszono respondentów o wskazanie osób i podmiotów, które powinny odpowiadać za poniesienie kosztów związanych ze wsparciem pracowników w obliczu działań związanych ze zwolnieniami pracowników w organizacji. Jak się okazuje, i w tym przypadku przede wszystkim wskazano na pracodawcę jako tego, który powinien ponosić finansowe konsekwencje zaistniałej sytuacji.

Na drugim miejscu znalazły się wskazania na Powiatowe Urzędy Pracy. Niemal co trzeci badany uznał, że w takim przypadku możliwe jest dzielenie kosztów pomiędzy pracodawcę i urząd pracy. Zaledwie

8,5% badanych wskazało na możliwość ponoszenia takich kosztów przez zwalnianego pracownika czy też osobę już bezrobotną.

### Wykres 23. Potencjalny podział kosztów realizacji programów outplacement – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Jeśli chodzi o płeć respondentów, należy stwierdzić, że kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały na inne podmioty, które powinny ponieść koszt wsparcia w zakresie outplacementu. Jednocześnie warto zauważyć, że kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały na odpowiedzialność urzędów pracy. Ponadto była im bliższa koncepcja dzielenia kosztów pomiędzy zwalniającego pracodawcę i Powiatowy Urząd Pracy.

## 5.5. Korzyści z wdrażania outplacementu

W pytaniu otwartym respondenci zostali poproszeni o opisanie własnymi słowami, jakie korzyści może przynieść wsparcie przez firmę pracownika przed jego zwolnieniem.

Spośród badanych 43 respondentów wskazało na korzyść z wprowadzania outplacementu, jaką jest „szybsze znalezienie nowego zatrudnienia” przez osoby zwalniane. Takich korzyści badani upatrywali w pomocy ze strony pracodawców. Generalnie jednak respondenci nie wskazywali, na czym taka pomoc miałyby polegać. Działania takie odnoszą się, ogólnie rzecz biorąc, do „odpowiedniego ukierunkowania” zwalnianych osób.

Inne pozytywne efekty wdrażania tego typu programów w opinii respondentów mają stanowić „nowe kwalifikacje zawodowe”, które mogą zostać dostarczone zwalnianym. Na odpowiedzi typu: „podwyższenie umiejętności”, „przekwalifikowanie”, „zmiana predyspozycji zawodowych” – wskazało 27 osób.

Kolejnym rodzajem pozytywnego wpływu outplacementu, jaki można wskazać spośród otrzymanych odpowiedzi, jest „zwiększenie oceny samoświadomości” osób uczestniczących w takim programie, a także „wzrost samooceny” czy „szybsza ponowna motywacja”. Pracownik objęty takim procesem „nie czuje się pozostawiony sam sobie, ma wsparcie, które pomoże mu znaleźć zatrudnienie”, a w związku z tym, jak zauważył inny badany, „pozwoli to uniknąć trudnej sytuacji związanej z utratą poczucia własnej wartości”. To także będzie ułatwiać „szybsze psychiczne odbudowanie się po utracie pracy”. Takie działania są ważne, szczególnie że jak zauważyło kilku badanych, zwolnienia wiążą się ze stresem, depresją, złym samopoczuciem czy niską samooceną osób, które taka sytuacja dotknęła. Odpowiedzi odnoszące się do powyższych zagadnień zostały wskazane przez 23 osoby.

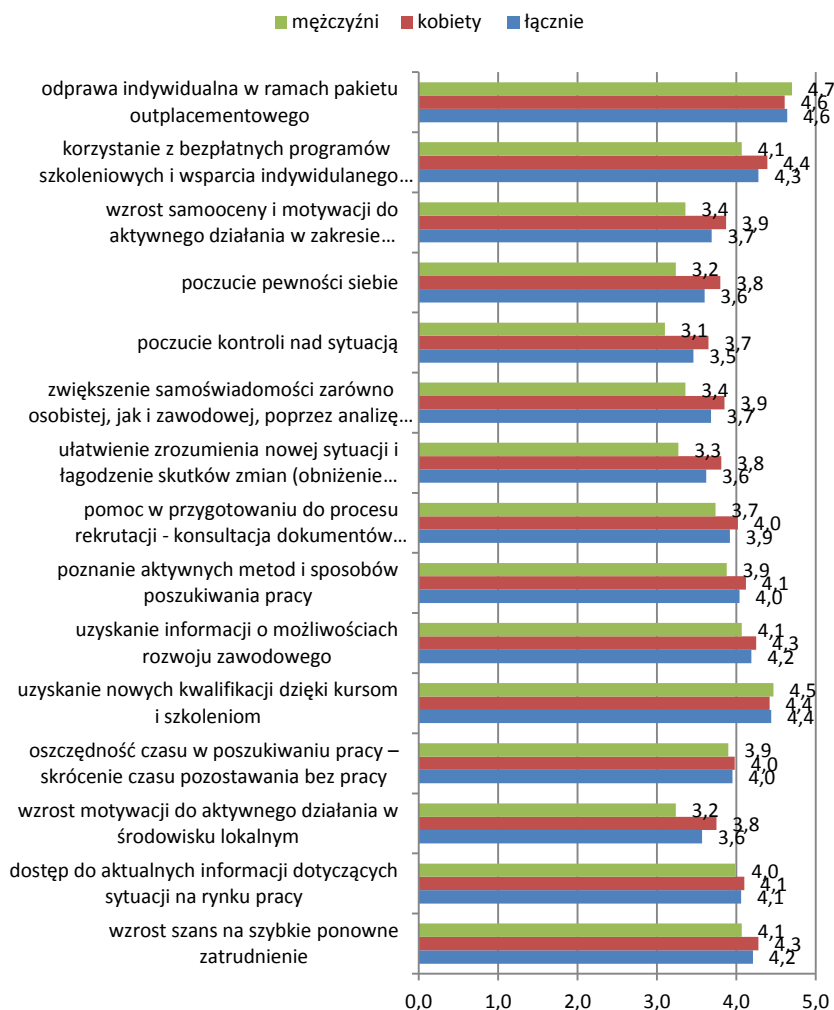
Pozostałe pojedyncze odpowiedzi, jakie otrzymano w trakcie przeprowadzania badania, dotyczyły korzyści w postaci „spokoju w firmie”. Konieczne jest, aby „zająć się zwalnianymi pracownikami, bo zrobią ‘zadymę’, firma straci dobre imię”. Dzięki podjęciu odpowiednich działań możliwa jest także poprawa wizerunku podmiotu, który będzie odbierany przez otoczenie jako interesujący się losem zwalnianych pracowników. Na odpowiedzi takie wskazało 6 badanych. Innych 3 wskazało na korzyść w postaci odprawy pieniężnej, zaś 4 – na korzyści dla zwalnianego pracownika w postaci sfinansowania szkoleń przez dotychczasowych pracodawców.

Podsumowując: można stwierdzić, że zdecydowanie częściej dostrzegane są korzyści, jakie z wprowadzania outplacementu może uzyskać pracownik, którego spotyka sytuacja zwolnienia z pracy. Zaledwie kilkakrotnie w trakcie badania wskazywane były korzyści, jakie z prowadzenia działalności outplacementowej zyskują podmioty wprowadzające tego typu rozwiązania.

Następnie respondenci mieli za zadanie dokonać oceny wagi korzyści, jakie może przynieść wsparcie przez firmę pracownika przed jego zwolnieniem. Korzyści z tego tytułu, zgodnie z literaturą przedmiotu, mogą być związane z kilkoma kwestiami, które podlegały ocenie badanych. Są to: zmiana sytuacji osoby zwalnianej na rynku pracy, poprawa jej kwalifikacji i kompetencji czy też wzrost motywacji zwalnianego

pracownika do aktywności. Poza tym wyróżniono grupę korzyści innych, które trudno było zaklasyfikować do trzech wcześniejszych. Ocena taka mogła zostać dokonana w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, iż dana korzyść jest „bez znaczenia”, zaś 5 – że jej znaczenie jest „bardzo duże”.

#### Wykres 24. Ocena korzyści ze wsparcia przez firmę pracownika przed jego zwolnieniem



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Analiza wyników badań w odniesieniu do korzyści z outplacementu wskazuje, że najwyżej zostały ocenione korzyści związane z podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji zwalnianych pracowników. Na drugim miejscu znalazła się grupa korzyści związanych z sytuacją zatrudnionych na rynku pracy. Nieco niższe oceny były przypisywane korzyściom polegającym na motywacji osób do aktywności zawodowej.

Szczególnie wysoko ocenione zostały korzyści w postaci odprawy indywidualnej w ramach pakietu outplacementowego (średnia ocena 4,6), które zostały wpisane do innych korzyści związanych z wdrażaniem koncepcji outplacementu. Innymi słowy w opinii respondentów ważne jest wsparcie krótkoterminowe i raczej nieprowadzące bezpośrednio do zmiany zatrudnienia osoby zwolnionej.

Na drugim miejscu pod względem wysokości oceny znalazło się „uzyskanie nowych kwalifikacji dzięki kursom i szkoleniom” (średnia 4,4). Następne w kolejności było korzystanie z bezpłatnych programów szkoleniowych i wsparcia indywidualnego nawet do roku od momentu zwolnienia z pracy (średnia ocena 4,2).

Dość nisko oceniona została korzyść w postaci wzrostu poczucia kontroli nad sytuacją u zwalnianych pracowników (średnia ocena 3,4). Nieco wyżej oceniony został wzrost motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym (3,5).

Jeśli przyjrzeć się wynikom otrzymanym w trakcie badań, okazuje się, że mężczyźni przyznawali częściej niższe oceny różnym rodzajom korzyści niż kobiety. Mężczyźni nieco wyżej niż kobiety ocenili tylko dwa rodzaje korzyści – te wynikające z odpraw indywidualnych oraz uzyskania nowych kwalifikacji dzięki kursom i szkoleniom. Jednak pozytywne oceny mężczyzn nie różniły się znacząco od odpowiedzi kobiet.

Można też zauważyć, że największe różnice w odpowiedziach między mężczyznami i kobietami dotyczyły takich korzyści, jak: wzrost samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy, wzrost poczucia pewności siebie, wzrost pewności kontroli nad sytuacją, a także zwiększenie samoświadomości, zarówno osobistej, jak i zawodowej, poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron oraz ułatwienie zrozumienia nowej sytuacji i łagodzenie skutków zmian (obniżenie stresu, wygaszenie agresji, wskazanie szans).

## 5.6. Bariery wdrażania outplacementu

Kolejna część ankiety CATI dotyczyła barier wdrażania programów typu outplacement przez podmioty gospodarcze. Respondenci zostali poproszeni o wypowiedzenie się w tej kwestii. Zostało im w tym celu zadane pytanie otwarte pozwalające na zebranie swobodnych wypowiedzi.

Jak się okazuje, 65 osób jako podstawową barierę wdrażania programów outplacementowych w firmie wskazało aspekty finansowe. Pojawiały się tu najczęściej takie odpowiedzi, jak: „brak środków finansowych” czy też „brak środków finansowych na tego typu działania”. Poza tym 5 badanych wskazało na „koszty outplacementu”. Ponadto 3 respondentów stwierdziło, że problemem jest „kryzys gospodarczy”, co przekłada się na trudną sytuację badanych podmiotów.

Kolejnych 4 badanych stwierdziło, że często powodów nierealizowania takich programów poszukuje się w sytuacji finansowej podmiotu, gdy tak naprawdę jest to „tłumaczenie się [pracodawców] jak zwykle brakiem środków finansowych” czy powodowane „niechęcią do wydawania pieniędzy firmy na zwalnianych pracowników”. Inny badany dostrzegł, że „pracodawcy w obecnych czasach, szukając oszczędności w firmie, nie chcą inwestować w pracowników, których mają zamiar zwolnić”.

Kilku respondentów usprawiedliwiała pracodawców faktem, że „znajdują się w trudnej sytuacji na rynku”, a zatem sami mają „niewystarczające środki”, a w związku z tym istnieje konieczność „szukania oszczędności, na czym się da”. Jednocześnie inny z badanych zauważył, że „jak zwykle to bywa największą barierą – jest bariera finansowa, ale coraz częściej outplacement realizowany jest z programów unijnych”.

Inną grupą barier, które były wskazywane przez respondentów, są ograniczenia w zakresie wiedzy na temat outplacementu, i to zarówno w kontekście tego, na czym miałyby polegać takie działania, jak i w odniesieniu do korzyści, jakie można odnieść dzięki wdrożeniu takiego programu dla organizacji. Na brak wiedzy wskazało 37 badanych. W tej grupie odpowiedzi pojawiały się takie wskazania, jak: „brak wiedzy na ten temat” czy też „niski poziom wiedzy wśród kadry zarządzającej”. Na odpowiedzi takie wskazało 10 badanych.

Dostrzeżono, że często po prostu występuje „zacołanie pracodawców i brak [znajomości] trendów i metod rozwiązywania sytuacji związanych z procesem zwalniania pracowników” czy też „brak wiedzy na temat nowoczesnych form wsparcia zwalnianych”. W skrócie stwier-

dzić można, że po prostu często zdaniem badanych pracodawcy w ogóle nie znają tej metody wspierania zwalnianych pracowników. Wiedza ta może również dotyczyć kwestii finansowych: „pracodawcy nie mają świadomości, że instytucje publiczne rynku pracy dysponują wiedzą oraz środkami finansowymi, które mogłyby zminimalizować nakłady kosztów ze strony firmy we wdrażaniu programu outplacementu w firmie”.

Trzecia grupa czynników, które ograniczają w opinii badanych wdrażanie outplacementu w firmach, to niechęć pracodawców do inwestowania „w zwalnianych pracowników”. Takich odpowiedzi udzieliło 14 badanych. Dostrzega się problem, jakim jest „małe zainteresowanie pracodawcy zwalnianym personelem” czy też „pracodawcy rzadko interesują się losem zwalnianych pracowników i ewentualną pomocą”. W związku z powyższym pracodawcy po prostu „nie mają zamiaru inwestować w taką osobę, która i tak zostanie zwolniona”.

By poszerzyć wiedzę na temat barier wdrażania koncepcji outplacementu, poproszono respondentów o ocenę znaczenia różnych barier. Bariery te zostały podzielone na znajdujące się po stronie pracodawcy, po stronie pracowników, po stronie instytucji rynku pracy oraz inne bariery. Badani mogli je ocenić w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, iż dana bariera jest „bez znaczenia”, zaś 5 oznaczało, że ma „bardzo duże znaczenie”.

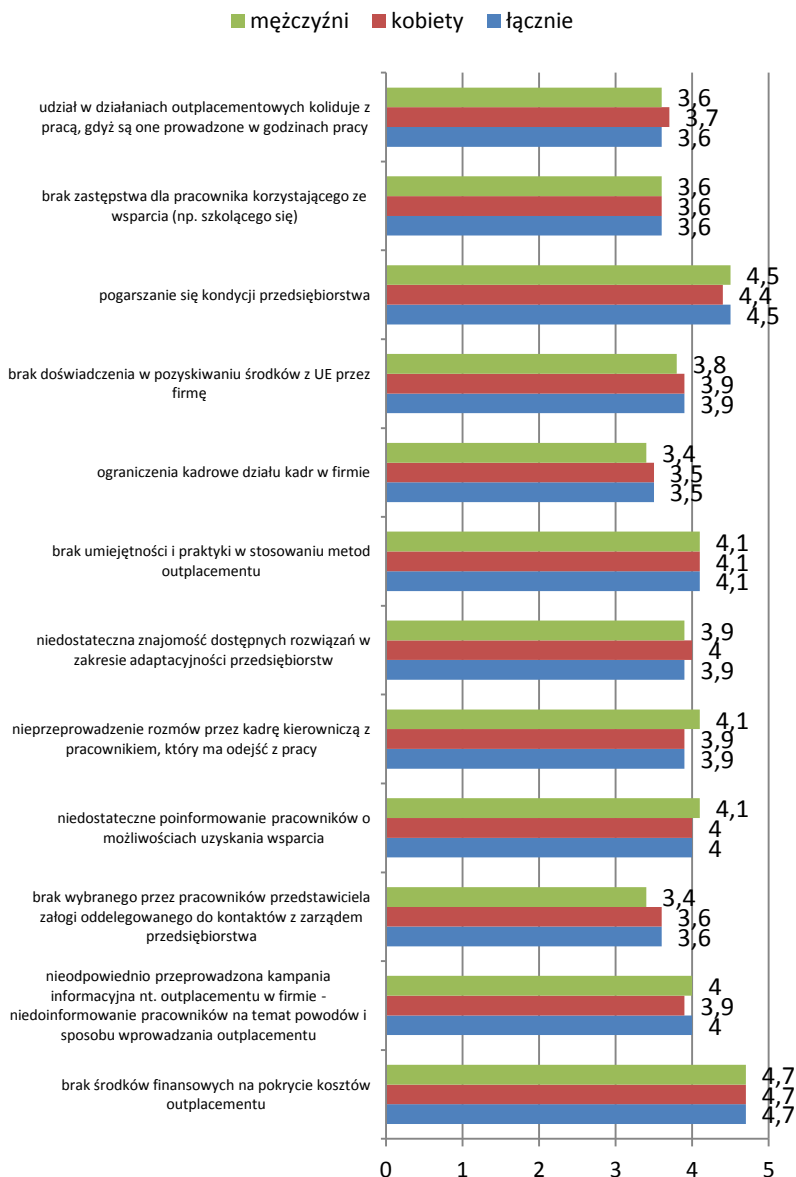
Najwyżej ocenione, jako szczególnie istotne, zostały bariery związane z działalnością w zakresie zwalnianych pracowników, które leżą po stronie pracodawców. Przede wszystkim zwrócono uwagę na brak środków finansowych na pokrycie kosztów outplacementu – średnia ocena tego czynnika wyniosła 3,9. Na drugim miejscu pod względem wpływu czynnika na trudności we wdrażaniu wsparcia znalazło się pogarszanie się kondycji przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o czynniki najniżej oceniane – mające mniejszy wpływ na utrudnienie wprowadzania outplacementu w przedsiębiorstwach, znalazły się wśród nich: „zła opinia na temat wyników stosowania outplacementu” (średnia ocena 3,1) oraz „ograniczenia kadrowe PUP i innych instytucji rynku pracy” (średnia ocena 3,2).

Bliższy opis oceny poszczególnych barier outplacementu z perspektywy pracowników przedstawiają poniższe tabele i wykresy.

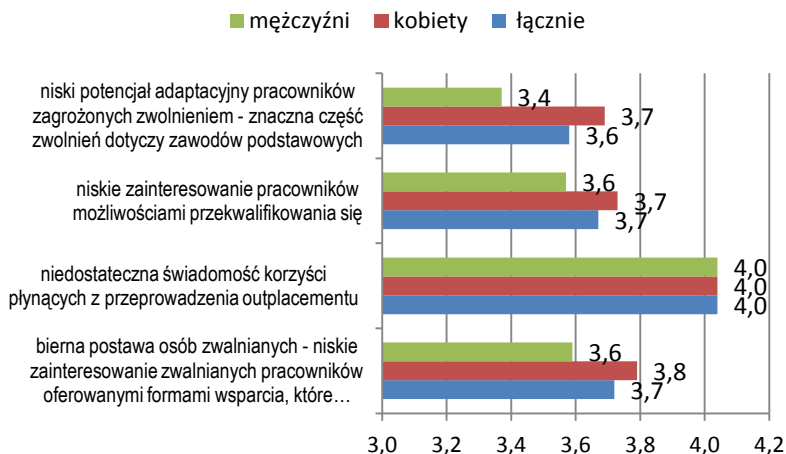


**Wykres 25. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracodawcy**



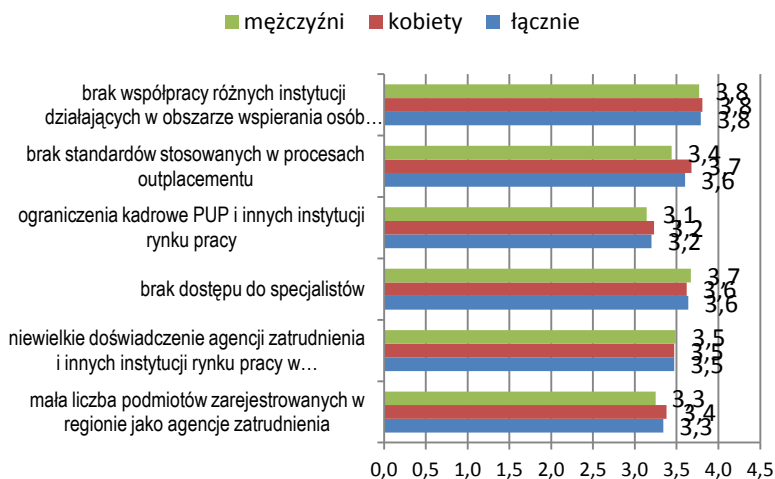
Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

### Wykres 26. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracowników



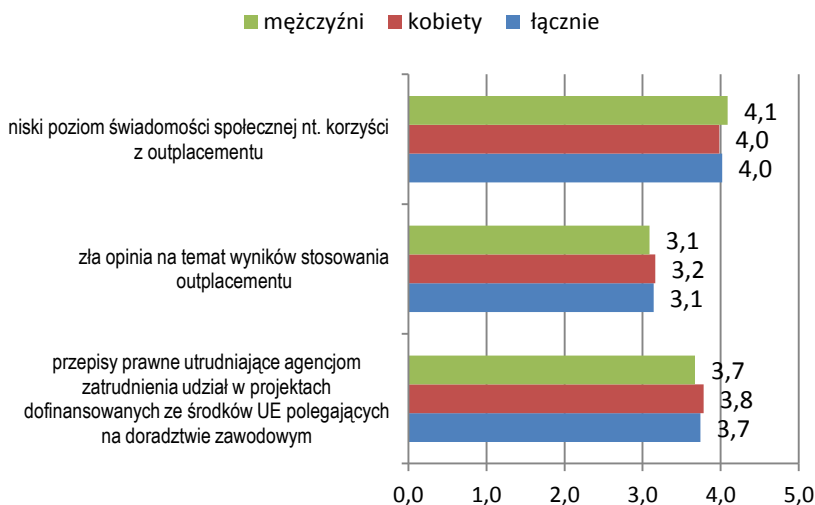
Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

### Wykres 27. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie instytucji rynku pracy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

## Wykres 28. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – inne bariery



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Trzeba jednak zauważyć, że generalnie żaden z czynników nie został oceniony poniżej poziomu 3 punktów – czyli oceny średniego wpływu na wdrażanie outplacementu. Można stwierdzić zatem, że w zasadzie badani uznają, iż wszelkie wykazane w kwestionariuszu badawczym bariery wdrażania outplacementu są istotne i stanowią o niskim poziomie stosowania tej koncepcji w trakcie przeprowadzania zwolnień w organizacji.

Ponadto można zauważyć, że kobiety i mężczyźni byli w zasadzie zgodni co do oceny poszczególnych barier i ich wpływu na wdrażanie outplacementu w przedsiębiorstwach.

## 5.7. Czynniki rozwoju działań outplacementowych

### 5.7.1. Ocena doradztwa zawodowego

W opinii respondentów uczestniczących w badaniach jakościowych FGI w procesie outplacementowym szczególną rolę odgrywają doradcy zawodowi. Co prawda, nie są to sytuacje częste, gdyż „statystycznie raz w roku zdarza się firma, która wychodzi inicjatywą pomocy doradców zawodowych z urzędu pracy do działań mało przyjaznych,

takich jak zwalnianie i nakierowanie zwalnianych pracowników na ich aktywność zawodową”. Generalnie jednak wsparcie doradcze „nie jest popularne w mniejszych ośrodkach, natomiast we wszystkich projektach wsparcie doradcze, wsparcie psychologiczne jest standardem”.

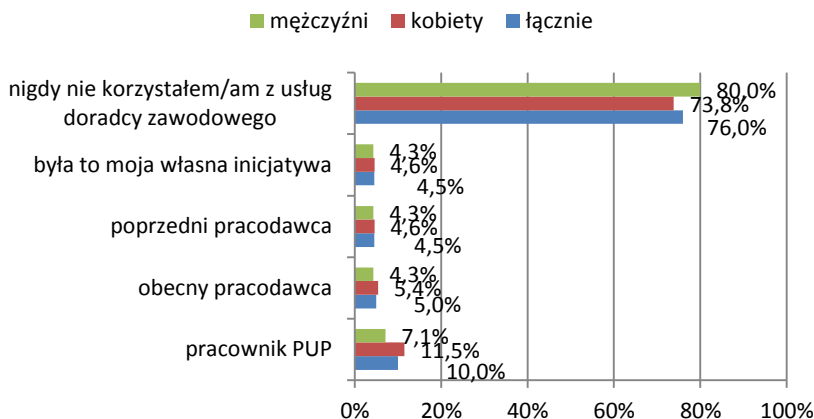
Dostrzeżono, że firmy będące w sytuacji zwolnień grupowych mają obowiązek zapewnienia pracownikom kontaktu z doradcą zawodowym, co zostało wysoko ocenione przez respondentów. Proces doradczy dla pracowników zwalnianych z reguły obejmuje wsparcie co najmniej kilkumiesięczne. „W cukrowni [w Łapach] byli doradcy przez 4 miesiące zatrudnieni. 4 osoby zatrudnione: doradcy zawodowi i pośrednik pracy. Naszym celem było zaktywizowanie, zapoznanie tych osób z rynkiem pracy, pokazanie również możliwości pracy na własny rachunek, pokazanie możliwości przejścia na wcześniejszą emeryturę, osób które mogły mieć uprawnienia i tak naprawdę nawiązanie kontaktu z ZUS-em. Myśmy też organizowali szkolenia, każdy pracownik miał pokazać sumę, którą można było wykorzystać na szkolenia”.

W opinii uczestników badań FGI najskuteczniejsze narzędzia doradcze to: „poznaj siebie”, własne predyspozycje zawodowe, osobowościowe, IPD, warsztaty, SWOT, bilans potencjału, kompetencji, coaching. Uczestnicy stwierdzili, że doradztwo zawodowe stanowić jednak może kolejny krok w procesie outplacementu, gdyż najważniejsza jest praca psychologa i przygotowanie do pracy doradcy zawodowego.

Kolejna część ankiety CATI dotyczyła opinii respondentów na temat wagi wsparcia doradczego w odniesieniu do procesu zwalniania pracowników w organizacji. Badanych poproszono o wskazanie, czy kiedykolwiek korzystali z tego rodzaju pomocy. Załedwie co czwarty respondent wskazał na korzystanie z wsparcia doradczego. Najczęściej usługi takie były dostarczane przez pracowników powiatowych urzędów pracy – odpowiedzi takiej udzieliło 10% badanych. Następne w kolejności według częstotliwości wskazań znalazło się skierowanie na doradztwo przez obecnego pracodawcę (5%), skierowanie przez poprzedniego pracodawcę lub własna inicjatywa badanego (po 4,5%).

Odpowiedzi pozytywne częściej były wskazywane przez kobiety. W tej grupie respondentów 26,1% osób miało do czynienia z doradstwem zawodowym, zaś w grupie mężczyzn było to 20% badanych.

### Wykres 29. Wykorzystanie doradztwa zawodowego i źródło skierowania do doradcy zawodowego



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Osoby, które uczestniczyły kiedykolwiek w doradztwie zawodowym, zostały poproszone o wskazanie, jaka była tematyka tego doradztwa.

Jak się okazuje, wykorzystane w przeszłości przez respondentów doradztwo zawodowe najczęściej dotyczyło udzielania informacji o zawodach i rynku pracy. Na odpowiedź taką wskazało 81,2% osób, które korzystały z doradztwa zawodowego.

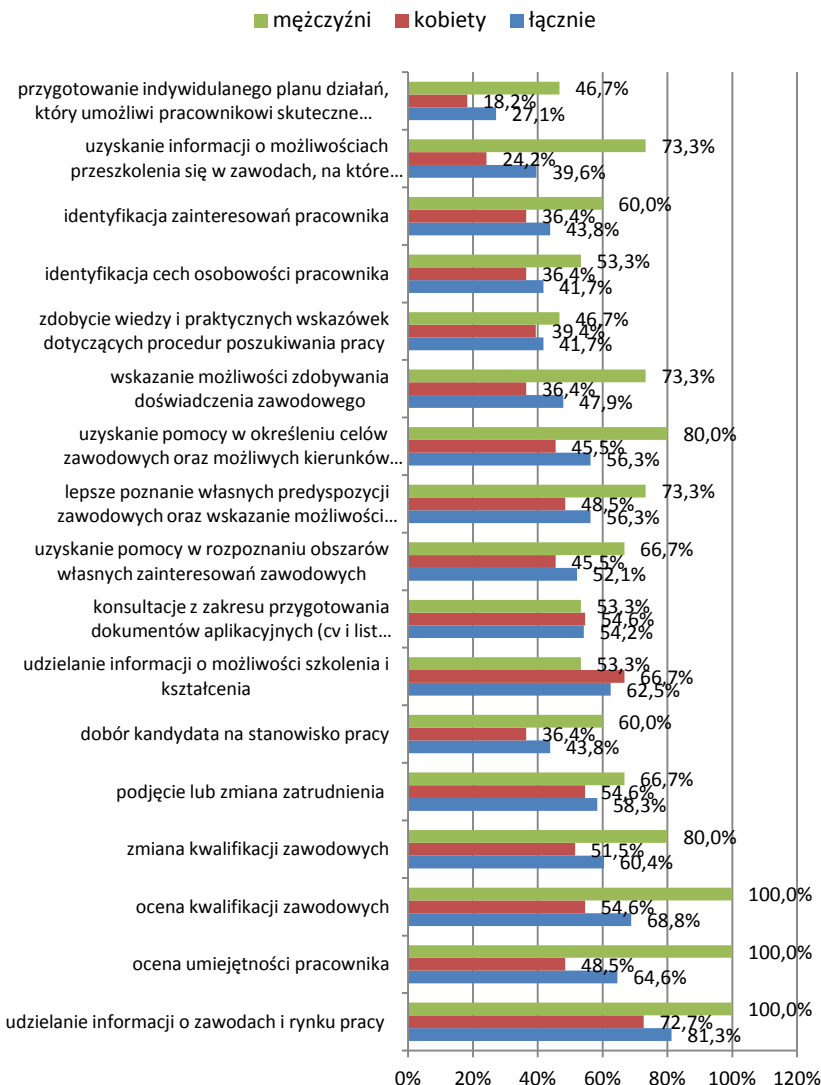
Drugim w kolejności tematem była ocena kwalifikacji zawodowych (68,7% osób z tej grupy), zaś trzecim – ocena umiejętności pracownika (64,5%). W dalszej kolejności znalazły się wskazania na udzielenie informacji o możliwościach szkolenia i kształcenia czy wsparcie w zakresie kwalifikacji zawodowych.

Najmniej wskazań na formy doradztwa, w których uczestniczyli respondenci, dotyczyło przygotowania indywidualnego planu działań, który umożliwiłby skuteczne znalezienie pracy (27%). Dość rzadko wskazywano również na uzyskanie informacji o możliwościach przeszkolenia się w zawodach, na które istnieje aktualnie duże zapotrzebowanie (39,5%).

W celu poszerzenia wiedzy na temat wsparcia doradczego w kwestionariuszu badawczym sformułowano pytanie na temat oceny przydatności różnych tematów doradztwa wobec osób zagrożonych zwolnieniem z pracy. Ocena mogła zostać dokonana w skali od 0 do 5,

gdzie 0 oznacza „brak wpływu” tej tematyki, zaś 5 – „bardzo wysoką” jej przydatność dla tej grupy osób.

### Wykres 30. Tematyka wykorzystanych w przeszłości rodzajów doradztwa zawodowego – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

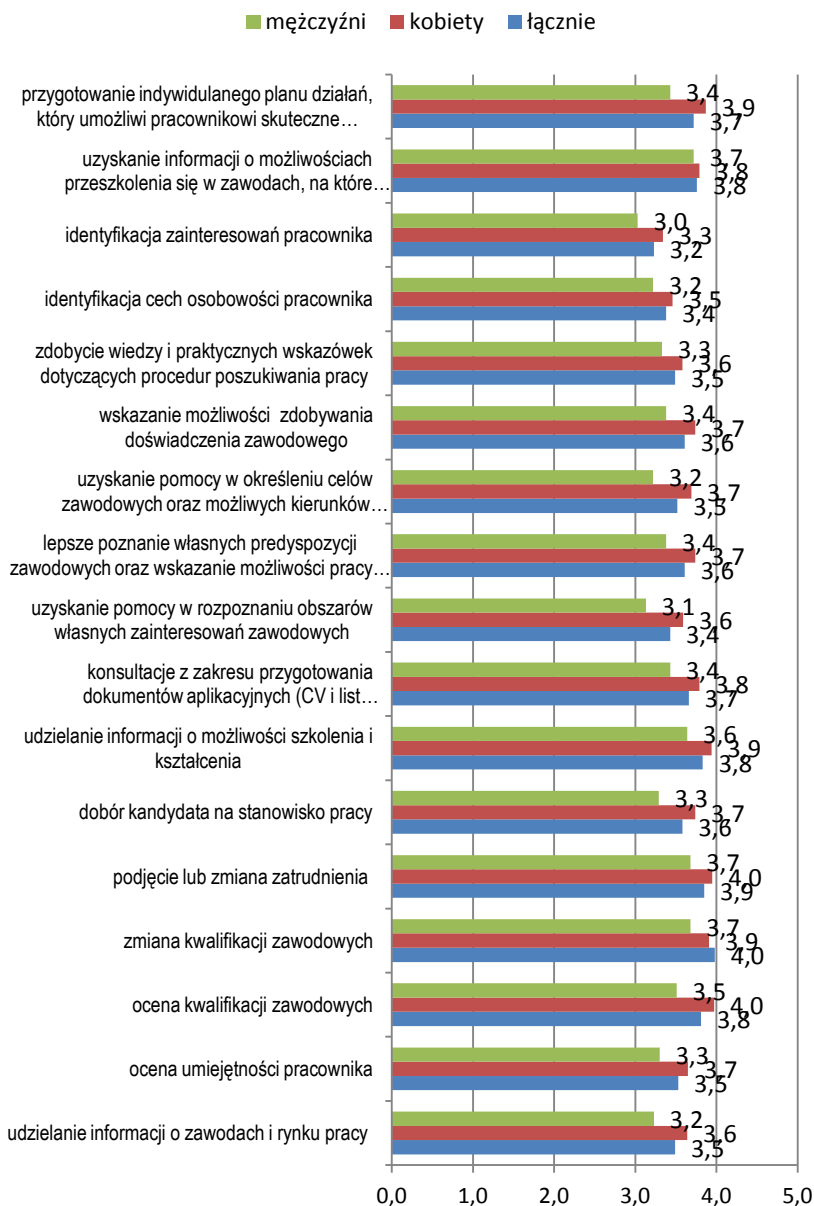
Jak oceniono, szczególnie ważna jest zmiana kwalifikacji zawodowych (średnia ocena 3,9). Na drugim miejscu w kolejności znalazły się podjęcie lub zmiana zatrudnienia (średnia ocena 3,9) oraz ocena kwalifikacji zawodowych, a także udzielenie informacji o możliwościach szkolenia i kształcenia (średnia ocena po 3,8). Dość wysoko była oceniana tematyka doradztwa dotyczącego przygotowania wspólnie z doradcą indywidualnych planów działań (średnia ocena 3,7), co podkreśla wagę tej formy doradztwa w kontekście faktu, że znalazła się ona wśród tych form doradztwa, w których brało udział niewiele badanych osób. Podobnie relatywnie wysoko zostały ocenione możliwości uzyskania od doradcy informacji o możliwościach przeszkolenia się w zawodach, na które jest aktualnie duże zapotrzebowanie (średnia ocena 3,8).

Porównanie odpowiedzi kobiet i mężczyzn pozwala stwierdzić, że kobiety nieco wyżej oceniały przydatność poszczególnych tematów spotkań z doradcą zawodowym niż mężczyźni. Ponadto przywiązują one większą niż mężczyźni uwagę do właściwej oceny kwalifikacji zawodowych, odpowiedniego doboru kandydata na stanowisko pracy, uzyskania pomocy w określeniu celów zawodowych i kierunków własnego rozwoju czy też znaczenia przygotowania indywidualnego planu działań.

Najmniejsze rozbieżności w odpowiedziach osób obu płci co do poziomu oceny przydatności poszczególnych tematów doradztwa wobec osób zagrożonych zwolnieniem z pracy, można zidentyfikować w przypadku wsparcia, jakim jest uzyskanie informacji o możliwościach przeszkolenia się w zawodach, na które istnieje aktualnie duże zapotrzebowanie na rynku pracy.

Uczestnicy spotkania FGI stwierdzili, że w procesie zwolnień pracodawcy powinni podejmować działania wspomagające pracowników. Do działań takich należą: „ściągnięcie doradcy zawodowego, pośrednika pracy z urzędu pracy, aby ułatwić dostęp do doradcy zawodowego, zadbanie o dostęp do wszelkiej informacji, informacji od pracodawcy o stanie rzeczy, bardzo jawna i taka sensowna”, „zapewnienie doradców lub czegoś innego zespołu pomagającego”, „pracodawcy muszą odpowiednio wcześniej informować o zwolnieniach grupowych”, „szkolenia grupowe”.

**Wykres 31. Ocena przydatności tematów doradztwa zawodowego dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy**

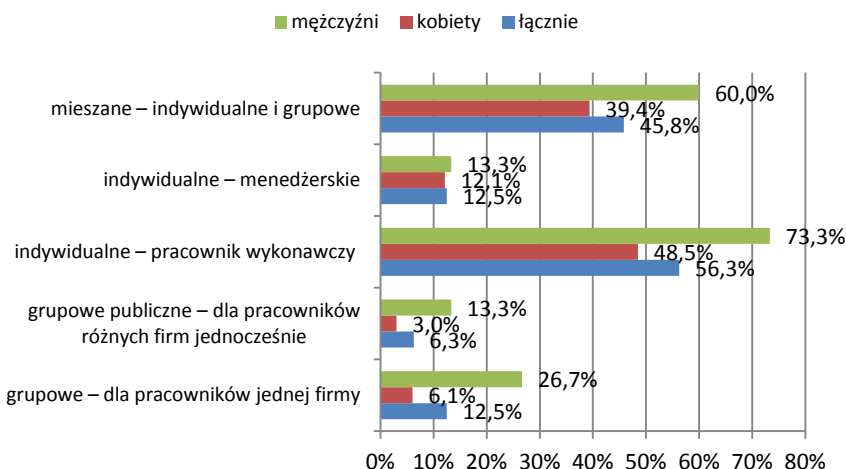


Źródło: Badania własne, CATI, N=200.



Podobnie kolejne pytanie w kwestionariuszu CATI dotyczyło form doradztwa. Osoby, które uczestniczyły w doradztwie, poproszono o wskazanie, jakie to były formy doradztwa. Najczęściej wskazywano na indywidualne doradztwo dla pracowników wykonawczych. Na odpowiedź taką wskazało 56,2% badanych z tej grupy. Drugi w kolejności był typ szkoleń mieszanych, które składały się z doradztwa indywidualnego oraz grupowego.

### Wykres 32. Forma wykorzystanego w przeszłości doradztwa zawodowego – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

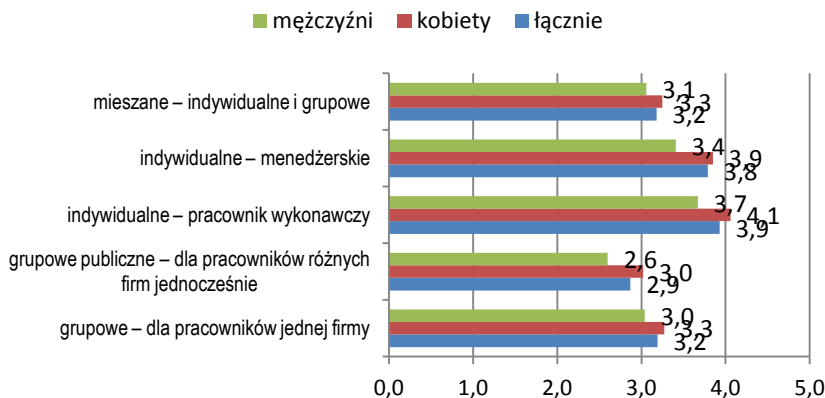
Następnie badani zostali poproszeni o ocenę skuteczności różnych form doradztwa. Respondenci oceniali przydatność różnych form doradztwa w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało „brak znaczenia”, zaś 5 dotyczyło „bardzo wysokiej przydatności” doradztwa.

Ocenę na poziomie wysokiej przydatności otrzymało doradztwo indywidualne dla pracowników wykonawczych (średnia ocena 3,9). Na drugim miejscu znalazło się doradztwo indywidualne dla menedżerów (3,8).

Niżej oceniane były grupowe formy doradztwa, w tym najniżej doradztwo grupowe publiczne dla pracowników z różnych firm jednocześnie (średnia ocena 2,8).

Warto zwrócić uwagę, że jeśli chodzi o odpowiedzi kobiet i mężczyzn, kobiety każdorazowo nieco wyżej niż mężczyźni oceniali przydatność poszczególnych rodzajów doradztwa.

### Wykres 33. Ocena skuteczności poszczególnych form doradztwa zawodowego dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

#### 5.7.2. Ocena wsparcia psychologicznego

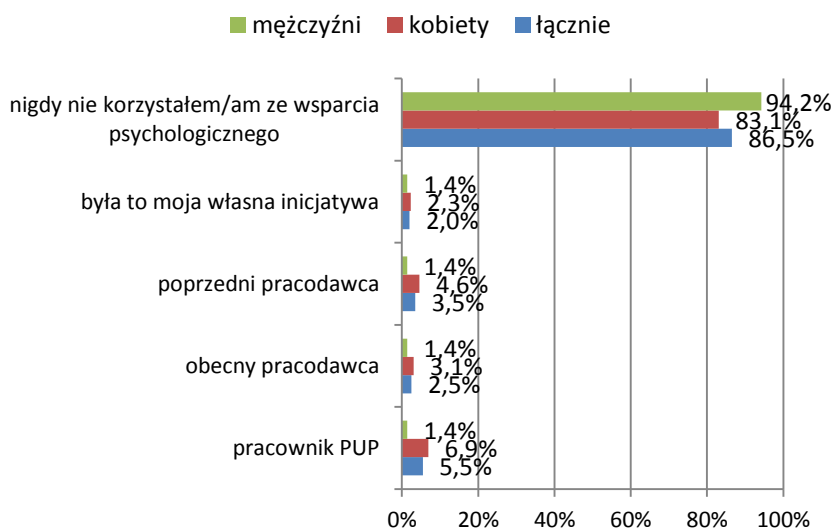
Uczestnicy FGI stwierdzili, że wsparcie psychologiczne nie jest realizowane w trakcie zwolnień: „nie funkcjonuje, można rzec, że w ogóle nie funkcjonuje, wsparcie typowo psychologiczne”. Inny z badanych stwierdził, że „bardziej to poradnictwo ma charakter wsparcia doradczego niż wsparcia psychologicznego”. Uznano, że takie wsparcie jest ważne, ponieważ sytuacja zwolnienia dla wielu osób jest sytuacją kryzysową. Osoby takie przeżywają poczucie straty oraz następuje obniżenie ich własnej wartości. Niezbędne jest więc wsparcie psychologiczne, by „podbudować człowieka, by wyszedł z tej straty”.

Uczestnicy spotkania wskazali, że wsparcie psychologiczne powinno rozpoczynać proces doradczy dla osób zwalnianych. Prawidłowo skonstruowany proces wsparcia psychologicznego powinien doprowadzić „do obniżenia napięcia, jest zredukowane poczucie wartości”. Ponadto ważne jest „budowanie zaufania”. Należy zwrócić uwagę na sposób, w jaki przekazywana jest informacja o zwolnieniu i o możliwości uzyskania wsparcia.

Odpowiedzi na pytania odnośnie wsparcia psychologicznego, jakie otrzymano w badaniach CATI, niestety, wskazują, że jest to bardzo rzadko stosowana metoda. Ponad 85% respondentów uznało, że nigdy nie korzystało z tego rodzaju wsparcia. Zaledwie 27 badanych miało taką możliwość. Osoba, która je skierowała na takie spotkanie z psycholo-

giem, to najczęściej pracownik PUP. W zasadzie pojedyncze osoby wskazywały kolejno na: poprzedniego pracodawcę, obecnego pracodawcę i własną inicjatywę w tym zakresie. Pomiedzy respondentami płci żeńskiej i męskiej nie wystąpiły istotne różnice w udzielonych odpowiedziach.

### Wykres 34. Wykorzystanie wsparcia psychologicznego i źródło skierowania do doradcy zawodowego

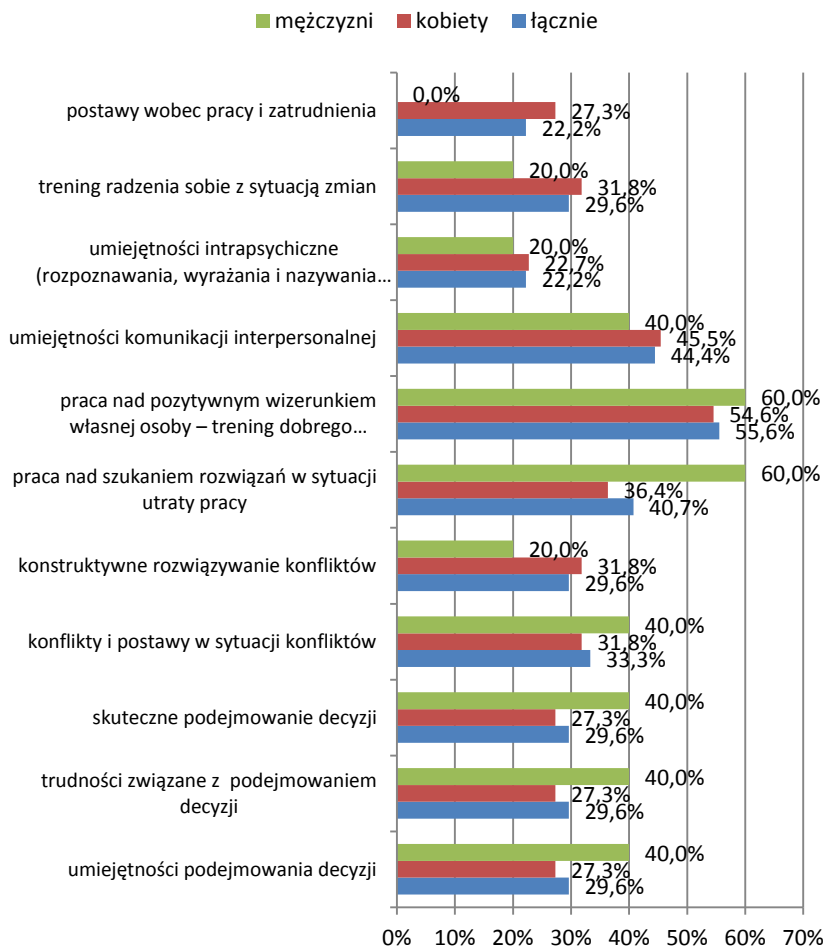


Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Osoby, które kiedykolwiek otrzymały wsparcie psychologiczne, zostały poproszone o wskazanie, jaka była tematyka spotkań w ramach tego wsparcia.

Jeśli chodzi o tematykę spotkań z psychologiem, najwięcej spośród respondentów wskazało na prace nad pozytywnym wizerunkiem własnej osoby. Następnym rodzajem prac z psychologiem były umiejętności z zakresu komunikacji interpersonalnej. Zaś trzecie w kolejności wskazywane były techniki poszukiwania rozwiązań w sytuacji utraty pracy. Najmniej wskazań dotyczyło takich tematów spotkań, jak: praca nad umiejętnościami intrapsychicznymi czy nad postawą wobec pracy i zatrudnienia.

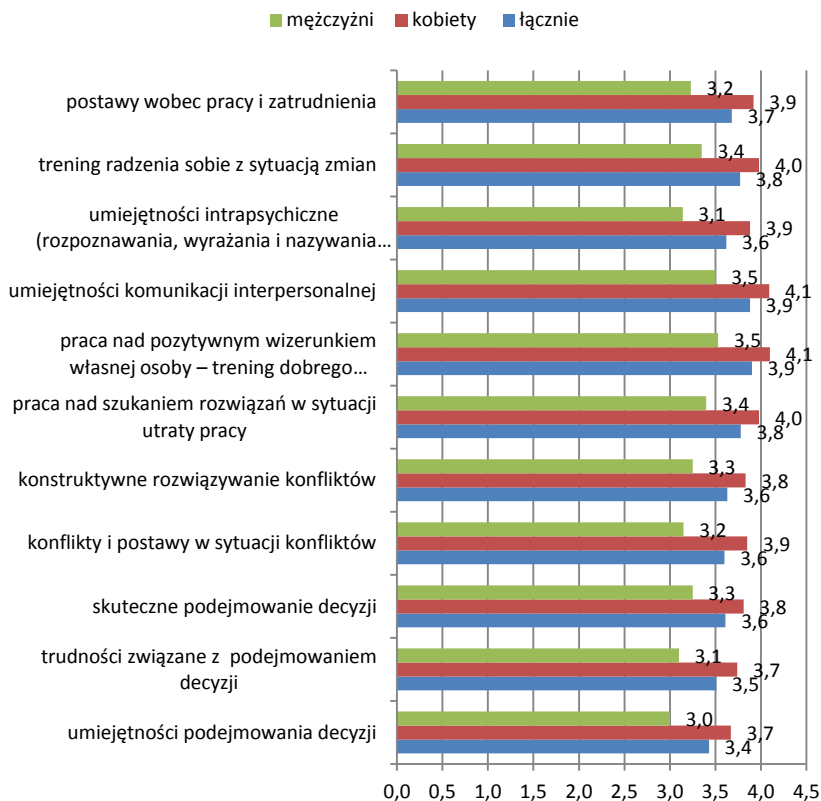
**Wykres 35. Tematyka wykorzystanych w przeszłości rodzajów wsparcia psychologicznego – tylko opinie pozytywne**



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

W dalszej kolejności badani zostali poproszeni o ocenę przydatności poszczególnych tematów wsparcia psychologicznego w sytuacji osób zagrożonych zwolnieniem z pracy.

### Wykres 36. Ocena przydatności tematów wsparcia psychologicznego dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Należy zwrócić uwagę, że wszystkie ze wskazanych w kwestionariuszu badawczym rodzajów wsparcia psychologicznego były dość podobnie oceniane. Nieco wyżej niż pozostałe została oceniona „praca nad pozytywnym wizerunkiem własnej osoby” oraz „umiejętności komunikacji interpersonalnej” (średnie oceny 3,9). Podobnie (średnia ocen 3,8) za przydatne uznano zajęcia z zakresu pracy nad szukaniem rozwiązań w sytuacji utraty pracy oraz treningu radzenia sobie z sytuacją zmian. Najniżej oceniona została przydatność wsparcia psychologicznego z zakresu umiejętności podejmowania decyzji (średnia ocena 3,4) oraz praca nad trudnościami związanymi z podejmowaniem decyzji

(3,6). Generalnie kobiety często znacznie wyżej oceniały przydatność poszczególnych tematów prac z psychologiem niż mężczyźni.

Respondenci uczestniczący w spotkaniu FGI wskazali, że doradztwem psychologicznym może zajmować się firma zewnętrzna, zaś „po stronie pracodawcy powinien być zespół ekspertów, powinna być też informacja, że jest restrukturyzacja w firmie, będą zwolnienia grupowe. Trzeba zatrudnić psychologa w firmie, można wynająć psychologa na zewnątrz”. Psycholodzy w trakcie wsparcia psychologicznego korzystają przede wszystkim z rozmowy, wywiadu, testów samooceny, poczucia wartości. Powinno być badane poczucie koherencji, sprawczości, temperament, osobowość, umiejętności radzenia sobie ze stresem, asertywność. Jednocześnie respondenci nie mogli uzgodnić wspólnego stanowiska, ile godzin wsparcia psychologicznego średnio powinno przypadać na jednego uczestnika. Jak stwierdził jeden z badanych: „jeżeli pojawi się depresja, to trzeba będzie dużo więcej przepracować”, inny zaś powiedział, że powinno to być „trzy godziny razy 10 spotkań”, kolejni zaś, że „półtorej godziny i wielokrotność” lub „od trzech do dziesięciu spotkań godzinnych, cyklicznych, co tydzień, by był czas, żeby przepracować”.

Psycholodzy przychylnie wypowiedzieli się na temat chęci wykorzystania narzędzi zdalnych. Szczególnie że „czasami jest to dobre narzędzie, szczególnie gdy jest duża odległość”, a ponadto „jeżeli ktoś posługuje się testami podczas spotkań, nie widzę przeszkód, by te testy zaadaptować do wersji elektronicznych, by nie tracić czasu na sesji, klient robi je w domu”.

Podsumowując: respondenci stwierdzili, że wsparcie psychologiczne powinno być nieodzownym elementem outplacementu. Niezbędne jest jednak podjęcie pewnych działań z tym związanych: „trzeba pokazać korzyści, jaki będzie wizerunek pracodawcy w oczach otoczenia i pracowników zostających, ale i zwalnianych. Idzie taki sygnał, że pomimo że muszę was zwolnić, to interesuję się wami, chcę wam zapewnić poczucie bezpieczeństwa, że coś gwarantuję”.

### **5.7.3. Ocena wsparcia szkoleniowego**

Zdaniem uczestników spotkania FGI to samokształcenie jest bardzo istotnym elementem rozwoju pracownika i przekłada się na korzyści dla pracodawców. „Ma ogromny wpływ przede wszystkim na przynależność pracownika do firmy, pracownicy samokształcą się w konkretnych zawodach, przez co mają możliwość samorozwoju, ale i

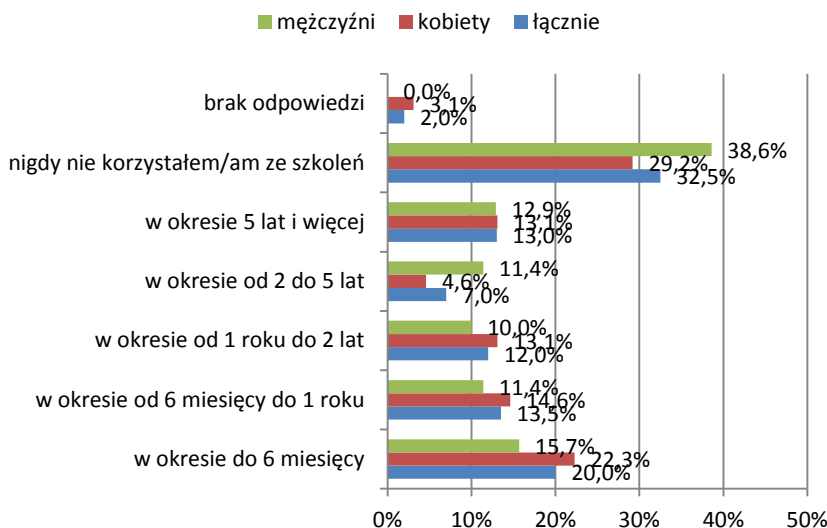
awansu w przyszłości. Są lepiej doceniani w przedsiębiorstwach, wzrasta ich samoocena, są bardziej pewni siebie, wzrasta wydajność pracy, a tym samym zadowolenie pracodawcy”. Poza tym pozwala na „podniesienie jakości świadczonych usług” oraz na „oszczędność dla firmy”.

Jednocześnie zwrócono uwagę, że pracodawcy nie doceniają jednak tego procesu. „Duży nacisk jest na doksztalcanie nieformalne, nie jest doceniane samokształcenie pracowników w różnych formach. Często zapominają, że ten rozwój dotyczy umiejętności, postaw, dzieje się poprzez czytanie fachowej literatury, kontakty z bardziej doświadczonymi pracownikami i naukę umiejętności na stanowiskach pracy od swoich bardziej doświadczonych kolegów. Jest to mało uchwytne, bo nie ma na to papierka”.

Uczestnicy stwierdzili, że pracownicy jednak niechętnie podchodzą do procesu samokształcenia. „Jest to zbyt rzadkie zjawisko występujące w firmach. Dotyczy to grup podstawowych pracowników fizycznych, w bardzo niewielkim stopniu i w niewielkim procencie. Znacznie więcej kształcą się kadry średnie i menedżerowie”.

Jak się jednak okazało, co trzeci respondent CATI nie korzystał nigdy z żadnych szkoleń. Pozostali nie tylko brali w nich udział; w dodatku co piąty z badanych uczestniczył w szkoleniach w ciągu ostatnich 6 miesięcy. W okresie do roku korzystała ze szkoleń jedna trzecia badanych. Natomiast w okresie powyżej jednego roku korzystała z nich kolejna jedna trzecia badanych, przy czym dość znaczny odsetek, bo 13% badanych, brał udział w szkoleniach w okresie 5 i więcej lat.

Warto zwrócić uwagę, że w grupie kobiet większy udział miały te osoby, które korzystały ze szkoleń, w porównaniu z mężczyznami – w tym drugim przypadku dwie piąte badanych z tej grupy nigdy nie korzystało ze szkoleń. Udział w szkoleniach w ostatnim roku brał co czwarty mężczyzna uczestniczący w badaniu. W przypadku kobiet ten odsetek okazał się większy i wyniósł 36,9% osób.

**Wykres 37. Udział w szkoleniach**

Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Odpowiedzi na pytanie o to, kto skierował respondentów na szkolenia, wskazują, że najczęściej był to obecny pracodawca – odpowiedzi takiej udzieliło łącznie 45,2% badanych. Na drugim miejscu pod względem liczby odpowiedzi znalazło się wskazanie na własną inicjatywę pracownika (25,3% respondentów). Trzeci w kolejności podmiot często kierujący pracowników na szkolenia to poprzedni pracodawca. Jedynie co dziesiąty badany został skierowany na szkolenia przez pracownika Powiatowego Urzędu Pracy.

W zasadzie brak większych różnic w odpowiedziach kobiet i mężczyzn. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że nieco częściej to kobiety wskazywały na skierowanie na szkolenia otrzymane przez pracownika PUP (13,2%) niż mężczyźni (8,3%). Jednocześnie mężczyźni nieco częściej wskazywali na udział w procesie rekrutacji na szkolenia obecnego pracodawcy (47,9%) niż kobiety (43,8%).

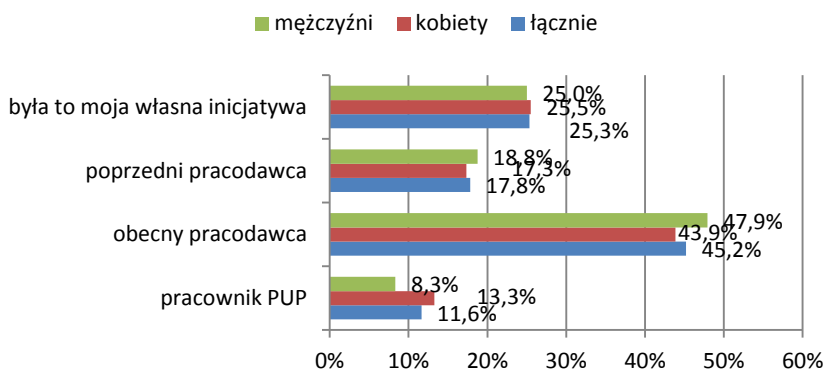
Jak zauważyli uczestnicy spotkania fokusowego – FGI – tematyka szkoleń różni się w zależności od firmy, od działu, w jakim jest zatrudniona osoba oraz jej stażu. „Najczęściej szkolone są osoby z najkrótszym stażem”.

Istotne znaczenie ma również rodzaj wybieranych szkoleń i kursów, a w konsekwencji to, czy wpływają one na podnoszenie kwalifika-



cji pracowników, czy na ich kompetencje. Wśród szkoleń kwalifikacyjnych szczególnie często przez badanych metodą CATI były wskazywane szkolenia dotyczące zagadnień prawnych – 37% badanych brało w nich udział. Na drugim miejscu były szkolenia z zakresu obsługi komputera, na które wskazał co trzeci badany. Najmniej badanych wskazywało na szkolenia z zakresu zarządzania projektami oraz menedżerskie.

### Wykres 38. Źródło skierowania na szkolenia



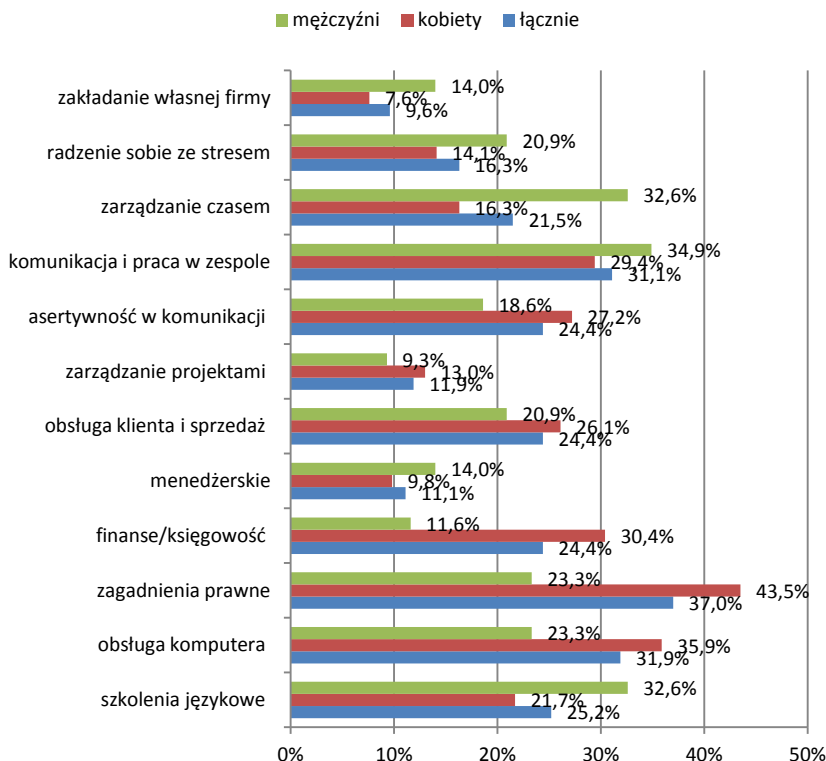
Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Jeśli chodzi zaś o podnoszenie kompetencji, wysoki odsetek osób wskazał na uczestnictwo w szkoleniach z zakresu komunikacji i pracy w zespole. Co czwarty badany wskazał zaś na szkolenia z zakresu asertywności. Najmniej badanych szkolonych było w zakresie zakładania własnej firmy. Jedynie co dziesiąty badany wskazał na taką odpowiedź.

Co interesujące, jeśli dokonać analizy wyników badań z punktu widzenia płci respondentów, okazuje się, że kobiety częściej wskazywały na udział w szkoleniach podnoszących kwalifikacje. Przy czym mężczyźni częściej brali udział w szkoleniach językowych niż kobiety.

W szkoleniach mających na celu podnoszenie kompetencji częściej uczestniczyli mężczyźni niż kobiety. Szczególnie zwraca uwagę fakt, że co trzeci mężczyzna wskazał na branie udziału w szkoleniach z zakresu zarządzania czasem, gdy wśród kobiet tylko 16,3% wskazało na taką tematykę szkoleń.

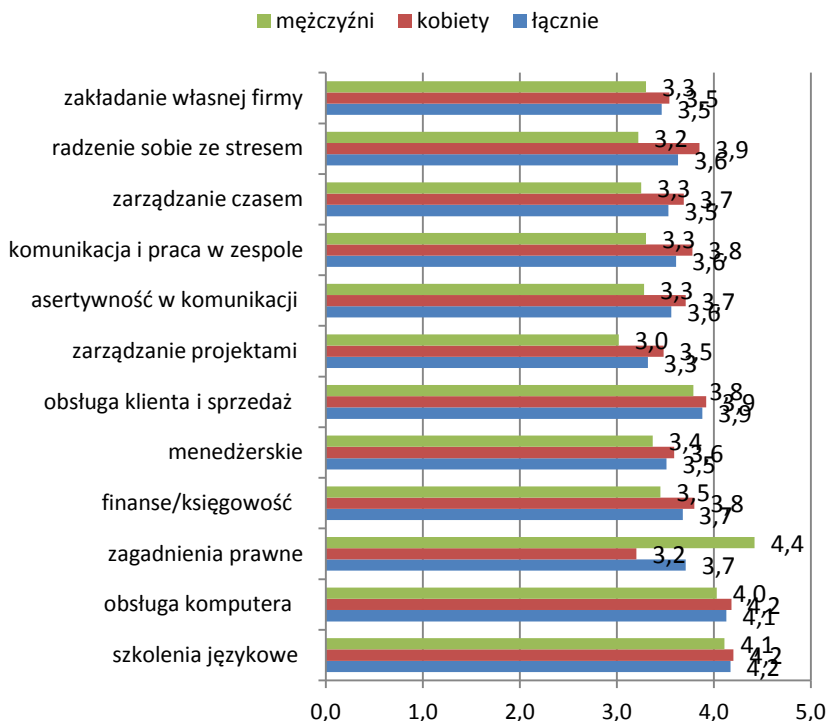
### Wykres 39. Tematyka wykorzystanych w przeszłości szkoleń i kursów – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Respondenci mieli ponadto okazję wypowiedzieć się na temat tego, jakie rodzaje tematów szkoleń są szczególnie przydatne dla pracowników przedsiębiorstw, którzy są zagrożeni utratą pracy. Najwyżej ocenione zostały szkolenia językowe (średnia ocena 4,2). Drugie w kolejności znalazły się kursy z zakresu obsługi komputera (średnia ocena 4,1). Najniżej ocenione były szkolenia z zakresu zarządzania projektami (średnia ocena 3,3), jednak różnica w ocenie ich przydatności w porównaniu do innych rodzajów tematów szkoleń i kursów nie była znacząco niższa.

### Wykres 40. Ocena przydatności tematów szkoleń i kursów dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy



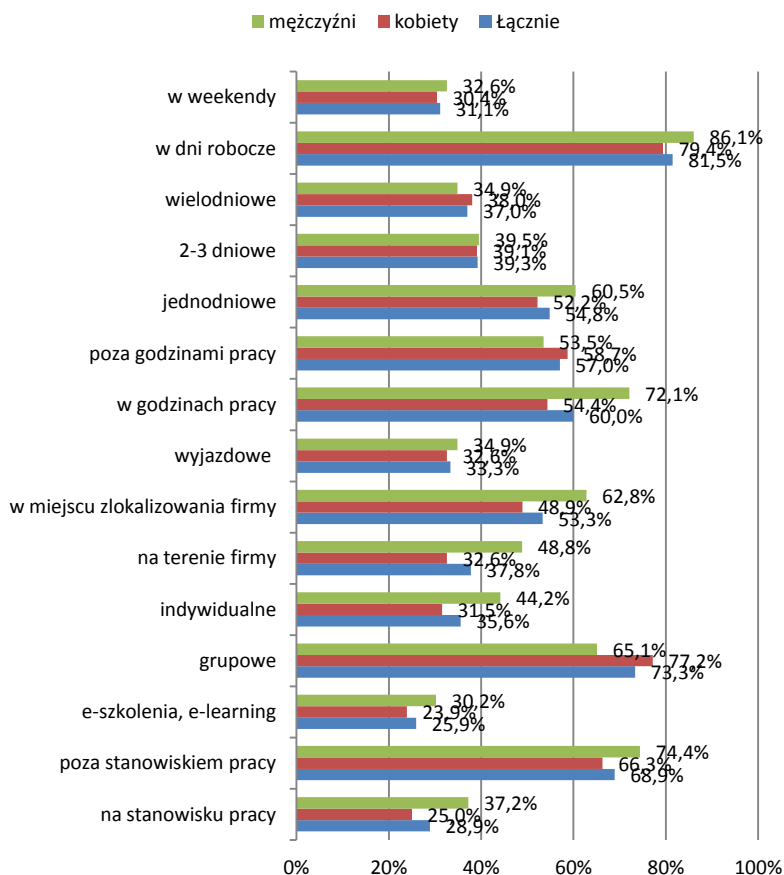
Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

W zasadzie kobiety oceniały wyżej przydatność niemal wszystkich tematów szkoleń. Wyjątek stanowi szkolenie z zakresu zagadnień prawnych, które zostało ocenione przez mężczyzn najwyżej ze wszystkich rodzajów tematów szkoleń, na poziomie średniej oceny 4,4.

Ostatnie pytanie kwestionariusza odnosiło się do formy szkoleń i kursów. Respondenci mogli wskazać, w jakiej formie szkoleń i kursów brali udział. Jak wskazują wyniki badania szkolenia, w jakich uczestniczyli respondenci, najczęściej były prowadzone poza stanowiskiem pracy oraz były to szkolenia grupowe realizowane w dni robocze. Nieco rzadziej były to szkolenia w godzinach pracy, aczkolwiek 57% pytanym wskazało na szkolenia, które odbywały się poza godzinami pracy. Dość często były to szkolenia prowadzone w miejscu zlokalizowania firmy pracodawcy. Najrzadziej wskazywano na szkolenia na stanowisku pracy

oraz na takie, które były prowadzone metodami e-learning. Ponadto co trzeci respondent wskazywał na udział w szkoleniach w trakcie weekendów.

#### Wykres 41. Charakterystyka wykorzystanych w przeszłości szkoleń i kursów – tylko opinie pozytywne

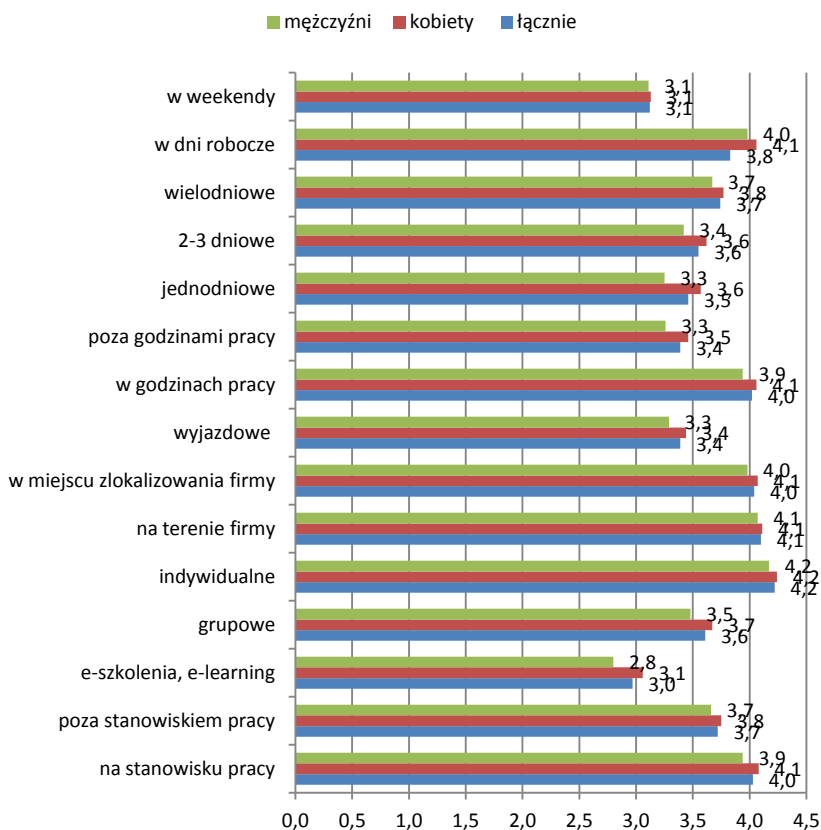


Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Z punktu widzenia zwalniania pracowników szkolenia mogą w znacznym stopniu przyczynić się do utrzymania dalszej aktywności zawodowej. Respondenci oceniali formy szkoleń i kursów dla pracowników zagrożonych zwolnieniami w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza brak znaczenia, a 5 – bardzo wysokie znaczenie poszczególnych form szkoleń i kursów dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy.

Szczególnie wysoko oceniona została przydatność szkoleń indywidualnych (średnia ocena 4,2). Najlepiej, aby były to szkolenia na terenie firmy czy też w miejscowości, w której działa firma. Zwrócono uwagę, że mogłyby to być szkolenia na stanowisku pracy, w godzinach pracy. Co interesujące, najniżej zostały ocenione szkolenia, które miałyby odbywać się w czasie weekendu. Nisko ocenione zostały ponadto szkolenia o charakterze e-learningowym.

**Wykres 42. Ocena skuteczności poszczególnych form szkoleń i kursów dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy**



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

W ramach badań FGI respondenci stwierdzili zaś, że formy zdalne samokształcenia „dają wielkie możliwości”. „Formy zdalne, internetowe dają także oszczędność czasu, są idealne dla osób niepełnosprawnych, matek wychowujących dzieci, daleko zlokalizowanych w

odległych regionach”. „Dzięki takiemu narzędziu ja mogę siedzieć w domu i nikt o tym nie wie, jak ja podnoszę swoją wiedzę, kwalifikacje”.

Jednak nie wskazali oprócz „YouTube” i płyt multimedialnych „narzędzi zdalnych”, które mogą służyć procesowi samokształcenia. Stwierdzono jednak, że narzędzia zdalne stanowią przyszłość. Szczególnie, że „młode pokolenie ma inną percepcję, patrząc na siebie chyba jestem krok w tyle, (...) Zmieniać się będzie w kierunku tych metod zdalnych, bo takie pokolenie wchodzi na rynek”.

## **5.8. Wnioski – outplacement dla pracowników organizacji**

- Dla ponad połowy pracowników organizacji pojęcie outplacementu jest zupełnie obce. Tylko co czwarty badany kojarzył to pojęcie z rynkiem pracy i z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jest ono bliżej znane kobietom, przypuszczalnie z racji pracy na stanowiskach administracyjnych.
- Respondenci za najważniejszą formę wsparcia dla zwalnianych pracowników uznają: odprawy pieniężne, szkolenia podwyższające kwalifikacje zawodowe, szkolenia przekwalifikujące i przedstawianie interesujących ofert pracy, które nie zawsze są ogólnodostępne.
- Za prowadzenie wsparcia, które można dedykować zwalnianym pracownikom, powinni, zdaniem respondentów, być odpowiedzialni pracodawcy oraz pracownicy powiatowych urzędów pracy. Jednocześnie jednak dostrzega się duży potencjał wsparcia przez doradców zawodowych/zewnętrznych konsultantów z firm doradczych i organizacji pozarządowych. Respondenci uznają, że koszty wsparcia pracowników w obliczu działań związanych ze zwolnieniami powinni ponosić również głównie pracodawcy i powiatowe urzędy pracy.
- Respondenci dostrzegają głównie takie korzyści ze wsparcia zwalnianych pracowników przed ich zwolnieniem, jak: szybsze znalezienie nowego zatrudnienia, odpowiednie ukierunkowanie zwalnianych osób, wyposażenie w nowe kwalifikacje zawodowe i ewentualnie przekwalifikowanie; wsparcie psychologiczne – zwiększenie samooceny i motywacji zwalnianych; oraz zadbanie o wizerunek firmy.
- Główną barierą wdrażania programów outplacementowych w firmach według pracowników są: aspekty finansowe – wysokie koszty ich organizacji oraz niechęć, brak wiedzy i brak tradycji wśród pracodawców. Za najmniej istotne uchodzą zła opinia na temat wyni-

ków stosowania outplacementu oraz ograniczenia kadrowe PUP i innych instytucji rynku pracy.

- Tylko co czwarty respondent korzystał z profesjonalnego doradztwa zawodowego – głównie z inicjatywy powiatowych urzędów pracy. Użytkownicy tych form wsparcia najczęściej uczestniczyli w spotkaniach dotyczących udzielania informacji o zawodach i rynku pracy, oceny kwalifikacji zawodowych oraz oceny umiejętności pracownika. Najrzadziej zaś uczestniczono w przygotowaniach indywidualnego planu działań co do poszukiwania pracy oraz uzyskiwano informacje o możliwościach przeszkolenia się w zawodach, na które istnieje aktualnie duże zapotrzebowanie. Za najbardziej przydatne wsparcie doradztwa zawodowego uznano zmianę kwalifikacji zawodowych, podjęcie lub zmianę zatrudnienia, ocenę kwalifikacji zawodowych, udzielenie informacji o możliwościach szkolenia i kształcenia oraz przygotowanie wspólnie z doradcą indywidualnych planów działań. Doradztwo obejmowało ponadto głównie spotkania indywidualne dla pracowników wykonawczych, je też uznano za najbardziej przydatne obok doradztwa indywidualnego dla menedżerów.
- Zdecydowana większość respondentów nigdy nie korzystała ze wsparcia psychologicznego. Głównym źródłem skierowania był pracownik PUP. Użytkownicy takiego wsparcia głównie pracowali nad pozytywnym wizerunkiem własnej osoby, kształtowali swoje umiejętności z zakresu komunikacji interpersonalnej oraz zdobywali techniki poszukiwania rozwiązań w sytuacji utraty pracy.
- Blisko co trzeci respondent nigdy nie korzystał z żadnych szkoleń. Tylko co piąty z badanych uczestniczył w szkoleniach w ciągu ostatnich 6 miesięcy. Na szkolenia kierowali pracowników głównie ich obecni pracodawcy lub stanowiły własną inicjatywą pracownika. Wykorzystywano głównie szkolenia dotyczące zagadnień prawnych, z zakresu obsługi komputera, z zakresu komunikacji i pracy w zespole oraz asertywności. Za szczególnie przydatne dla pracowników zagrożonych utratą pracy uchodzą szkolenia językowe i kursy z zakresu obsługi komputera. Respondenci uczestniczyli głównie w szkoleniach i kursach poza stanowiskiem pracy i szkoleniach grupowych realizowanych w dni robocze. Wysoko oceniono przydatność szkoleń indywidualnych, na terenie firmy czy też w miejscowości, w której działa firma, oraz na stanowisku pracy, w godzinach pracy.

## **5.9. Rekomendacje – outplacement dla pracowników organizacji**

- Zasadne jest dostosowanie instrumentów outplacementu do wyróżnionych kategorii osób zagrożonych zwolnieniami, tj. osób po 50. roku życia, osób młodych o krótkim stażu pracy w firmie oraz kobiet wychowujących dzieci. Należy zwrócić uwagę na ukierunkowanie instrumentów dostosowanych do miejsca zamieszkania i zatrudnienia tych osób – w szczególności uwzględnić podział na obszary miejskie i wiejskie. Instrumenty powinny zostać dostosowane do posiadanego wykształcenia i kompetencji zawodowych – należy zauważyć, iż w analizowanych grupach osoby młode przeważnie posiadają wykształcenie wyższe.
- Analiza stanu wskazywanego przez osoby bezrobotne pozwala twierdzić, iż zasadne jest zwiększenie świadomości pracowników co do korzyści z rejestracji w powiatowym urzędzie pracy w przypadku utraty zatrudnienia. Niezbędne jest wskazywanie przy tym możliwości wykorzystania wsparcia innych instytucji rynku pracy, w tym organizacji pozarządowych i komercyjnych prowadzących agencje zatrudnienia, szkoleniowe i pracy tymczasowej. Zasadne jest też informowanie o elastycznych formach zatrudnienia i organizacji czasu pracy, w tym m.in. o samozatrudnieniu, telepracy, wolontariacie, współdzieleniu stanowiska pracy.
- Istotne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości skorzystania z różnych form i instrumentów zwolnień monitorowanych. Należy przy tym wskazywać na korzyści zarówno dla nich, jak i ich pracodawców, oraz na możliwości wdrażania programów outplacementowych przy poniesieniu niskich nakładów finansowych i organizacyjnych.
- Należy zniwelować stereotypy dotyczące skuteczności wsparcia dla zwalnianych pracowników w formie odpraw pieniężnych. Zasadne jest upowszechnianie wiedzy o najmniej znanych instrumentach, jak: możliwość dalszego korzystania z biura dawnego pracodawcy podczas poszukiwania pracy, organizowanie specjalnej wewnętrznej komórki organizacyjnej do obsługi zwalnianych pracowników, coaching oraz rozwijanie współpracy z firmą dotychczasowego pracodawcy w innej formie, np. w ramach samozatrudnienia. Zasadne jest zebranie wiedzy o dobrych praktykach w tym zakresie.
- Ważnym zadaniem jest promowanie możliwości organizowania i dzielenia kosztów prowadzenia programów outplacement przez



pracodawców we współpracy z innymi podmiotami rynku pracy. W szczególności należy upowszechniać rozwiązania dotyczące ich współdziałania w tym zakresie celem wykorzystania zróżnicowanych zasobów i możliwości organizacyjnych poszczególnych aktorów rynku pracy. Zasadne jest zwiększenie świadomości w tym zakresie, dotyczącej roli nie tylko firm prywatnych, lecz także organizacji pozarządowych.

- Ważne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości uzyskania takich korzyści z programów outplacementowych, jak: wzrost poczucia kontroli u zwalnianych pracowników nad sytuacją oraz wzrost motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym, a nie jedynie na rynku pracy. Niezbędne jest znoszenie różnic w postrzeganiu korzyści z outplacementu, jakie wykazują kobiety i mężczyźni – w szczególności zasadne jest zwiększenie wiedzy panów m.in. na temat korzyści ze współpracy wielu podmiotów w programach outplacementowych, poprawy samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy oraz zwiększenie samoświadomości zarówno osobistej, jak i zawodowej, poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron.
- Wyzwaniem jest zwiększenie roli profesjonalnych doradców zawodowych i ukierunkowania na ich usługi tak przedsiębiorców, jak i instytucje otoczenia biznesu. Należy docenić nie tylko doradztwo indywidualne, lecz także grupowe. Istnieje zapotrzebowanie na kształtowanie indywidualnych planów działania w zakresie poszukiwania pracy oraz uzyskiwania informacji o możliwościach przeszkolenia się w zawodach, na które istnieje aktualnie duże zapotrzebowanie. Zasadne jest także zwiększenie znaczenia formy doradztwa, takiej jak ocena kwalifikacji zawodowych.
- Zasadne jest zwiększenie zakresu wykorzystania wsparcia psychologicznego w uzasadnionych przypadkach. Istotne jest także zwiększenie niedocenianych form wsparcia, jak umiejętności podejmowania decyzji, oraz praca nad trudnościami związanymi z podejmowaniem decyzji, które mogą mieć kluczowe znaczenie w wyborze nowej ścieżki kariery wśród zwalnianych pracowników.
- Wyniki badania pozwalają sądzić, iż należy zwiększyć znaczenie szkoleń z zakresu zarządzania projektami, menedżerskich oraz w zakresie zakładania własnej firmy. Są one obecnie nie tylko rzadko wykorzystywane, lecz także uznawane za mało przydatne. Niezbędna jest promocja niedocenianych szkoleń na stanowisku pra-

cy, szkoleń prowadzonych metodami e-learning oraz szkoleń w trakcie weekendów. Obecnie formy te nie są postrzegane jako szczególnie atrakcyjne i przydatne dla pracowników.



## SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Rodzaje wsparcia stosowane przez pracodawców udzielających pomocy zwalnianym pracownikom.....	60
Wykres 2. Korzyści z outplacementu dla firm .....	71
Wykres 3. Wyjaśnienia udzielania pracownikom dodatkowej pomocy w przypadku zwolnienia przez pracodawców .....	72
Wykres 4. Oddziaływanie wykorzystania outplacementu na opinię o kontrahencie .....	73
Wykres 5. Ocena przypadków przeprowadzenia outplacementu w województwie kujawsko-pomorskim.....	75
Wykres 6. Zmiany wywołane w przedsiębiorstwach w następstwie spowolnienia gospodarczego.....	94
Wykres 7. Samoocena kwalifikacji zawodowych w zależności od czasu pozostawania bez pracy.....	111
Wykres 8. Znajomość pojęcia outplacement.....	136
Wykres 9. Ocena przydatności dla firmy działań outplacementowych .....	137
Wykres 10. Ocena korzyści dla przedsiębiorstwa z wdrożenia outplacementu.....	141
Wykres 11. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracodawcy.....	145
Wykres 12. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracowników .....	146
Wykres 13. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie instytucji rynku pracy .....	147
Wykres 14. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – inne bariery.....	147
Wykres 15. Potencjalne wsparcie doradcze dotyczące przemian i restrukturyzacji w obszarze zatrudnienia – tylko opinie pozytywne.....	151
Wykres 16. Podejmowane w przeszłości działania w sytuacjach kryzysowych – tylko opinie pozytywne .....	153
Wykres 17. Charakterystyka potencjalnego wsparcia w zakresie budowania strategii rozwoju – tylko opinie pozytywne .....	156
Wykres 18. Wykorzystywane formy szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników w aspekcie korzyści rozwojowych firmy – tylko opinie pozytywne .....	160
Wykres 19. Ocena efektywności form szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników w aspekcie korzyści rozwojowych firmy.....	161

---

Wykres 20. Znajomość pojęcia outplacement .....	174
Wykres 21. Ocena form wsparcia ważnych dla zwalnianych pracowników .....	175
Wykres 22. Osoby i instytucje potencjalnie odpowiedzialne za organizację programów outplacement – tylko opinie pozytywne .....	177
Wykres 23. Potencjalny podział kosztów realizacji programów outplacement – tylko opinie pozytywne .....	178
Wykres 24. Ocena korzyści z wsparcia przez firmę pracownika przed jego zwolnieniem .....	180
Wykres 25. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracodawcy .....	183
Wykres 26. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracowników .....	185
Wykres 27. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie instytucji rynku pracy .....	185
Wykres 28. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – inne bariery .....	186
Wykres 29. Wykorzystanie doradztwa zawodowego i źródło skierowania do doradcy zawodowego .....	188
Wykres 30. Tematyka wykorzystanych w przeszłości rodzajów doradztwa zawodowego – tylko opinie pozytywne .....	188
Wykres 31. Ocena przydatności tematów doradztwa zawodowego dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy .....	190
Wykres 32. Forma wykorzystanego w przeszłości doradztwa zawodowego – tylko opinie pozytywne .....	192
Wykres 33. Ocena skuteczności poszczególnych form doradztwa zawodowego dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy .....	193
Wykres 34. Wykorzystanie wsparcia psychologicznego i źródło skierowania do doradcy zawodowego .....	194
Wykres 35. Tematyka wykorzystanych w przeszłości rodzajów wsparcia psychologicznego – tylko opinie pozytywne .....	194
Wykres 36. Ocena przydatności tematów wsparcia psychologicznego dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy .....	196
Wykres 37. Udział w szkoleniach .....	199
Wykres 38. Źródło skierowania na szkolenia .....	200
Wykres 39. Tematyka wykorzystanych w przeszłości szkoleń i kursów – tylko opinie pozytywne .....	201
Wykres 40. Ocena przydatności tematów szkoleń i kursów dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy .....	202
Wykres 41. Charakterystyka wykorzystanych w przeszłości szkoleń i kursów – tylko opinie pozytywne .....	203
Wykres 42. Ocena skuteczności poszczególnych form szkoleń i kursów dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy .....	204

## **SPIS TABEL**

Tabela 1. Różnice pomiędzy zwolnieniami grupowymi i monitorowanymi .....	17
Tabela 2. Charakterystyka usług outplacementu .....	18
Tabela 3. Zgłoszenia zwolnień grupowych w województwie podlaskim od stycznia 2007 r. do sierpnia 2012 r. ....	21
Tabela 4. Kryteria wyboru osób przeznaczonych do zwolnienia .....	53
Tabela 5. Ocena badanych, czy w powiecie jest odpowiedni dla nich pracodawca i dlaczego, w zależności od czasu pozostawania bez pracy (w %) .....	108
Tabela 6. Główne sposoby poszukiwania pracy w ostatnich 2 tygodniach poprzedzających badanie w zależności od czasu pozostawania bez pracy (w %) ....	109

## **SPIS RYSUNKÓW**

Rysunek 1. Przykład modelu efektywnej realizacji procesu outplacementu .....	35
Rysunek 2. Model działalności ośrodka outplacementu .....	39
Rysunek 3. Zależność między skutecznością a trwałością wprowadzanych rozwiązań .....	96
Rysunek 4. Bezrobocie i jego wpływ na sytuację jednostki i jej rodziny .....	99
Rysunek 5. Czas pozostawania w sytuacji bezrobocia a możliwość radzenia sobie i stany emocjonalne .....	106

## BIBLIOGRAFIA

1. Alter K., *Przedsiębiorstwo społeczne w szerszym kontekście*, [w:] J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, FISE, Warszawa 2008.
2. *Analiza efektywności podstawowych form promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej bezrobotnych finansowanych z Funduszu Pracy w woj. podlaskim w 2008 roku i w 2009 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2010.
3. *Analiza i identyfikacja potrzeb w zakresie wykorzystania outplacementu jako instrumentu zwiększającego potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim. Raport z badania*, Dyspersja, Warszawa 2009, [www.ewaluacja.gov.pl/wyniki/documents/6\\_052.pdf](http://www.ewaluacja.gov.pl/wyniki/documents/6_052.pdf) [12.08.2012].
4. Antczak Z., *Outplacement: nowe postrzeganie zagadnienia odejść pracowników*, [w:] M. Przybyła (red.), *Nowe podejścia do zarządzania*, Wyd. AE, Wrocław 2002.
5. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
6. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
7. –Atamańczuk K., *Humanizacja stosunków pracy – idea czy rzeczywistość?* Cz. III, „Edukator Zawodowy” 12.05.2010, [www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option=com\\_content&view=article&id=500:humanizacja-stosunkow-pracy-idea-czy-rzeczywisto-cz-iii-dr-kazimiera-atamaczuk&catid=1:artykuly-archiwalne](http://www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option=com_content&view=article&id=500:humanizacja-stosunkow-pracy-idea-czy-rzeczywisto-cz-iii-dr-kazimiera-atamaczuk&catid=1:artykuly-archiwalne) [12.08.2012].
8. Ataniel M., Kędzia B., Pakulska A., Rorat A., Śliwakowska M., *Bariery wpływające na aktywne poszukiwanie pracy przez osoby długotrwale bezrobotne w wieku 18-34 lata*, Powiatowy Urząd Pracy w Częstochowie, Częstochowa 2006.
9. *Badania ankietowe górników, którzy skorzystali z oferty górniczego pakietu socjalnego*, Instytut Górnictwa w Katowicach, Katowice 2002, [www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/44E57212-C872-4B99-8BF4-BE6EB00EBE61/2529/Badania\\_ankietowe\\_gornikow\\_reforma\\_wegla\\_kamienneg.doc](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/44E57212-C872-4B99-8BF4-BE6EB00EBE61/2529/Badania_ankietowe_gornikow_reforma_wegla_kamienneg.doc) [25.09.2012].
10. Bednarczyk H., Figurski J., Mazur M., *Kultura pracy – kultura kształcenia*, [w:] S. Kaczor (red.), *Pedagogika Pracy. Nr 42*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003.
11. Berg-Peer J., *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
12. *Bezrobocie*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Bezrobocie> [12.08.2012].
13. Biesaga-Słomczewska E.J., *Marketingowe zarządzanie czynnikiem ludzkim w konfrontacji z praktyką*, [w:] B. Gregor (red.), *Marketing – handel – konsu-*

- ment w globalnym społeczeństwie informacyjnym. Tom 1, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
14. Binda A., *Historia i rozwój outplacementu jako wyspecjalizowanej usługi doradczej*, L.Grant HR consulting, [www.lgrant.com/historia-i-rozwoj-outplacement-u-jako-wyspecjalizowanej-uslugi-doradczej-](http://www.lgrant.com/historia-i-rozwoj-outplacement-u-jako-wyspecjalizowanej-uslugi-doradczej-) [12.08.2012].
  15. Binda A., *Podział i rodzaje outplacementu*, [www.lgrant.com/czytelnia.php](http://www.lgrant.com/czytelnia.php) [20.08.2012].
  16. Binda A., *Skąd pochodzi i jak zmienia się pojęcie outplacementu*, L.Grant HR Consulting, [www.lgrant.com/skad-pochodzi-i-jak-zmienia-sie-pojecie-outplacement-](http://www.lgrant.com/skad-pochodzi-i-jak-zmienia-sie-pojecie-outplacement-) [08.08.2012].
  17. Boguszewski R., *Stosunek Polaków do pracy i pracowitości*, CBOS, Warszawa 2011.
  18. Bombera Z., Telep J., Baszczyński T. (red.), *Bezrobotny i co dalej? Rekonwersja jako forma pomocy zwalnianym z pracy w wybranych grupach zawodowych*, Almamer, Warszawa 2006.
  19. Boni M., Żak-Rosiak E. (red.), *Bezrobocie – co robić? Poradnik outplacementu*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach, Suwałki 2002.
  20. Brandenburg H., *Projekty restrukturyzacyjne. Planowanie i realizacja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
  21. *Broszura informacyjna z realizacji projektu: Kompleksowe wsparcie adaptacyjne dla osób zagrożonych utratą pracy lub zwolnionych*, Białystok, marzec 2011, <http://projekty.zdz.bialystok.pl/images/stories/pomagamy11/broszura.pdf> [28.08.2012].
  22. Chirkowska-Smolak T., *Poszukiwanie pracy jako strategia radzenia sobie w sytuacji braku pracy*, [w:] Z. Ratajczak (red.), *Bezrobocie jako wyzwanie. Badania i Aplikacje, t. 6*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004.
  23. Cichocki P., Goetz M., *Wielkopolska: społeczny kontekst przemian regionalnej gospodarki*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2011.
  24. Cieślukowska K., *Outplacement, czyli kultura zwalniania*, „Brief” 25.04.2009, [www.brief.pl/inbrief/aktualnosci/art1073,outplacement-czyli-kultura-zwalniania.html](http://www.brief.pl/inbrief/aktualnosci/art1073,outplacement-czyli-kultura-zwalniania.html) [12.08.2012].
  25. *Co to jest outplacement*, BCsystems, <http://bcsystems.pl/outplacement/> [12.08.2012].
  26. Cybulska A., *Psychospołeczne aspekty bezrobocia kobiet*, [w:] M. Grabowska (red.), *Kobiety na rynku pracy Województwa Mazowieckiego. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, CBOS, Warszawa 2011.
  27. Cydejko E. (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007.
  28. Czarny B., *Rynek pracy*, [w:] B. Czarny, R. Rapacki, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 2002.
  29. Dach Z. (red.), *Prace z zakresu zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002.
  30. Dolny E., Maksim M., *Podażowo zorientowane instrumenty polityki rynku pracy*, [w:] Z. Wiśniewski, K. Zawadzki (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce*, WUP, UMK, Toruń 2010.



31. Dolny E., *Pomoc w poszukiwaniu pracy*, [w:] Z. Wiśniewski, K. Zawadzki (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce*, WUP, UMK, Toruń 2010.
32. Dorozik G., *Restrukturyzacja zatrudnienia*, [w:] L. Dorozik (red.), *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa 2006.
33. Dorozik L. (red.), *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa 2006.
34. Downs A., *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007.
35. Dzięgielewska M., *Kryzysy w fazie starości*, [w:] B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dzięgielewska, *Podstawy gerontologii społecznej*, ASPRA-JR, Warszawa 2006.
36. Egean M.E., *Problemy restrukturyzacji i kierowania zatrudnieniem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 8/2001.
37. Fedorczyk M., Kliszko C., *Czynniki wpływające na efektywność szkoleń dla bezrobotnych*, [w:] P. Błędowski, B. Błaszczuk, M. Fedorczyk, C. Kliszko, P. Kubicki, *Kierunki modyfikacji rozwiązań prawnoorganizacyjnych w celu zwiększenia efektywności usług i instrumentów rynku pracy służących podnoszeniu kwalifikacji bezrobotnych*, SGH, Warszawa 2007.
38. Finney M.I., *Zwolnienie – jak uniknąć „najgorszego koszmaru” w całej karierze?*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007.
39. Flis A., Mos M., Zacharzewski A., *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Akade, Kraków 2002.
40. Frączak P., Wygnański J.J. (red.), *Polski model ekonomii społecznej – rekomendacje dla rozwoju*, FISE, Warszawa 2008.
41. Frieske K.W., Męcina J., Zalewski D., *Rola partnerów społecznych w procesie kształcenia i szkolenia zawodowego w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.
42. Gawlikowski T., *Na oucie*, 13.03.2007, [www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16799583,na-oucie.html](http://www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16799583,na-oucie.html) [12.08.2012].
43. Gawrońska-Garstka M. (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, Wyd. Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2009.
44. Gniazdowski P., *Coaching menedżerski*, „Personel i Zarządzanie” 6/2003.
45. Gniazdowski P., *Outplacement – troska czy PR?*, Portal Hrstandard.pl, 14.04.2011, <http://hrstandard.pl/2011/04/14/outplacement-troska-czy-pr/> [12.08.2012].
46. Gosk I., *Finansowanie outplacementu ze środków POKL*, FISE, Warszawa 2009, [http://bezrobocie.org.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/raporty/090316\\_outplacement\\_w\\_pokl.pdf](http://bezrobocie.org.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/raporty/090316_outplacement_w_pokl.pdf) [12.08.2012].
47. Gosk I., Huszcza M., Klaus M., Likhtarovich K., *Ekonomia społeczna jako aktor rynku pracy*, FISE, Warszawa 2006.

48. Gosk I., *Szkolenie „Akademia Outplacementu” – ostatnie dni zapisów*, Portal Ngo.pl, 03.09.2004, <http://szkolenia.ngo.pl/wiadomosc/76264.html> [25.09.2012].
49. Grabowska M. (red.), *Kobiety na rynku pracy Województwa Mazowieckiego. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, CBOS, Warszawa 2011.
50. Gregor B. (red.), *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym. Tom I*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
51. Grewiński M., Tyrowicz J. (red.), *Aktywizacja, partnerstwo, partycypacja – o odpowiedzialnej polityce społecznej*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2007.
52. Handy C., *Głód ducha. Poza kapitalizm – poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.
53. Hausner J. (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2007.
54. Hausner J., *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*, [w:] J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2007.
55. Herr E.L., Cramer S.H., *Planowanie kariery zawodowej. Część II*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003.
56. *HRIC Outplacement*, HR Internal Consultants, 2003, [www.hric.pl/hrhttp/pl/outplacement.html](http://www.hric.pl/hrhttp/pl/outplacement.html) [12.08.2012].
57. Ignaczak M., *Organizacja pracy służby personalnej*, [www.pwsb.pl/images/stories/przedmioty/org\\_pracy.pdf](http://www.pwsb.pl/images/stories/przedmioty/org_pracy.pdf) [12.08.2012].
58. *Informacja dotycząca zgłoszeń zwolnień grupowych w województwie podlaskim w 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 r.*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, [www.up.podlasie.pl/index.php/strony/22135](http://www.up.podlasie.pl/index.php/strony/22135) [25.09.2012].
59. *Informacja o realizacji usług poradnictwa zawodowego w urzędach pracy w 2008 roku*, MPiPS, Warszawa 2009.
60. *Informacja o realizacji usługi poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa w urzędach pracy w 2011 roku*, MPiPS, Warszawa 2012.
61. *Informacja o stanie i strukturze zatrudnienia w wojewódzkich i powiatowych urzędach pracy w 2011 roku*, MPiPS, Warszawa 2012.
62. *Instruktorz pośrednictwo pracy i poradnictwo zawodowe dla pracodawców*, PKPP Lewiatan, 24.05.2012, [http://pkpplewiatan.pl/opinie/aktualnosci/2012/7/posrednictwo\\_pracy\\_i\\_poradnictwo\\_zawodowe\\_dla\\_pracodawcow](http://pkpplewiatan.pl/opinie/aktualnosci/2012/7/posrednictwo_pracy_i_poradnictwo_zawodowe_dla_pracodawcow) [25.09.2012].
63. Jagielka A., Gniazdowski P., *Outplacement jako narzędzie PR*, referat z konferencji International HRcongress, Warszawa, 24-27.11.2008, [http://z.nf.pl/materiały/pdf/537\\_1.pdf](http://z.nf.pl/materiały/pdf/537_1.pdf) [12.08.2012].
64. Jagielka A., *Monitorowane odejścia. Czy polskie firmy korzystają z programów outplacementowych?*, „Personel i Zarządzanie” 7/2011.
65. *Jak odejść z klasą i z godnością?*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007.
66. *Jak przeżyć utratę pracy?*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007.

- 
67. Jamka B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw a bezrobocie*, [w:] K. Kuciński (red.), *Przedsiębiorstwo wobec bezrobocia*, SGH, Warszawa 2002.
  68. Janik P., *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2/2009.
  69. Jarczyński J., A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
  70. Jarosiewicz H., *Aktywizacja zawodowa osób z zaburzeniami psychicznymi*, Fundacja Akademia Rozwoju i Przedsiębiorczości, Wrocław 2011, <http://arip-fundacja.pl/wp-content/uploads/2012/02/Aktywizacja-zawodowa-os%C3%B3b-z-zaburzeniami-psychicznymi-PDF.pdf> [12.08.2012].
  71. Jarosik B., *Raport z badań dotyczących jakości usług outplacementu wśród pracodawców przeprowadzonych na potrzeby realizacji projektu numer dwf\_2\_1.6\_524 pn. „Kobiety – kształtujemy własną przyszłość”*, Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, Malbork 2008, [www.pup.malbork.pl/joomla/dmdocuments/efs/sporzl/16/outplacement/raport.pdf](http://www.pup.malbork.pl/joomla/dmdocuments/efs/sporzl/16/outplacement/raport.pdf) [12.08.2012].
  72. Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
  73. Juchnowicz M. (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praca zbiorowa*, Poltext, Warszawa 2004.
  74. Juchnowicz M., *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
  75. Kaczor S. (red.), *Pedagogika Pracy. Nr 42*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003.
  76. Karasek J., Emerling A., Kwiatkowski P., *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa 2011.
  77. *Kiedy zastosować program dobrowolnych odejść*, L.Grant HR Consulting, [www.lgrant.com/kiedy-zastosowac-program-dobrowolnych-odejsc](http://www.lgrant.com/kiedy-zastosowac-program-dobrowolnych-odejsc) [12.08.2012].
  78. *Kilka słów o outplacementie*, Portal Hrstandard.pl, 22.09.2011, <http://hrstandard.pl/2011/09/22/kilka-slow-o-outplacementie/> [14.08.2012].
  79. Kinsella K., *An Aging World: 2008. International Population Reports*, U.S. Census Bureau, U.S. Government Printing Office, Washington 2009.
  80. Klich A., Krzyk J., *Górnictwo nauczki dla stoczniovców*, „Gazeta Wyborcza” 08.08.2009, [http://wyborcza.pl/1,75515,6917944,Gornicze\\_nauczki\\_dla\\_stoczniovcow.html](http://wyborcza.pl/1,75515,6917944,Gornicze_nauczki_dla_stoczniovcow.html) [25.09.2012].

81. Klimczuk A., *Eksperci i narcyzm kulturowy – próba analizy wzajemnych relacji*, [w:] J. Sieradzan (red.), *Narcyzm: Jednostka – społeczeństwo – kultura*, UwB, Białystok 2011.
82. Klimczuk A., *Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok*, Wiedza i Edukacja, Lublin 2012.
83. Kopeć J., Piwowarczyk J., *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
84. Koral J., *Outplacement – sposób na bezrobocie*, FISE, Warszawa 2009.
85. Korsak M., *Restrukturyzacja zatrudnienia*, FISE, Warszawa 2009.
86. Kostrzewski S., Worach-Kardas H., *Zdrowotne i społeczno-ekonomiczne aspekty długotrwałego bezrobocia w środowisku wielkomiejskim*, „Problemy Higieny i Epidemiologii” 4/2008.
87. Kowalczyk B., Niesporek A., *Osoby pozostające bez pracy*, [w:] R. Szarfenberg (red.), *Krajowy raport badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup – diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji*, WRZOS, Warszawa 2011.
88. Krajewska M., Michaliszyn I., *Osobisty wirtualny konsultant*, „Personel i Zarządzanie” 6/2003.
89. Krawczyk-Szczepanek K., *Zalety outplacementu*, Jobexpress.pl, [www.jobexpress.pl/artukul/104/Zalety-outplacementu](http://www.jobexpress.pl/artukul/104/Zalety-outplacementu) [12.08.2012].
90. Kreft W., *Europejskie trendy w poradnictwie zawodowym*, [www.gizycko.pup.gov.pl/plik,317,europejskie-trendy-w-poradnictwie-zawodowym.doc](http://www.gizycko.pup.gov.pl/plik,317,europejskie-trendy-w-poradnictwie-zawodowym.doc) [25.09.2012].
91. Król H., *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
92. Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
93. Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
94. Król H., *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
95. Kryńska E. (red.), *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje, Raport końcowy z badań*, MPiPS, Warszawa 2009.
96. Kuciński K. (red.), *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, SGH, Warszawa 2003.
97. Kuciński K. (red.), *Przedsiębiorstwo wobec bezrobocia*, SGH, Warszawa 2002.
98. Kukulak-Dolata I., *Instytucje rynku pracy*, [w:] E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje, Raport końcowy z badań*, MPiPS, Warszawa 2009.
99. Kwiatkiewicz A., *Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce*, BPI Polska, Warszawa 2009.

100. Kwiatkiewicz A., Hernik K., *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010.
101. Lachiewicz S., Zakrzewska A. (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
102. Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995.
103. Ledwoń A., *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*, FISE, Warszawa 2010.
104. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010.
105. Lipski S., *Nowe trendy w stosunkach pomiędzy pracodawcą a pracownikami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 10/2001.
106. Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.
107. Ludwiczynski A., *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
108. Ludwiczynski A., *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
109. Łomżyński NOT podsumowuje projekt dla pracowników z zakładu mięsnego w Łysych, Portal SuperŁomża.pl, 25.03.2011, <http://superlomza.pl/Community/Blog.aspx?BlogEntryId=67715> [28.08.2012].
110. Mackiewicz A.J., *Kosztowne błędy, czyli skutki złe przygotowanej derekrutacji*, 04.09.2009, <http://derekrutacja.bblog.pl/wpis,kosztowne;bledy;czyli;skutki;zle;przygotowanej;derekrutacji,34730.html> [12.08.2012].
111. Mackiewicz A.J., *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa 2010.
112. Makowski K., Kwiatkiewicz A., *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praca zbiorowa*, Poltext, Warszawa 2004.
113. Makowski K., *Outplacement – europejskim standardem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] K. Kuciński (red.), *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, SGH, Warszawa 2003.
114. Małachowski W., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2006.
115. Marciniak J., *Optymalizacja zatrudnienia. Zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Wolters Kluwer, Kraków-Warszawa 2009.
116. Matusiewicz C., *Aktywność i bierność społeczna*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
117. Miszczuk-Wereszczyńska M. (red.), *Diagnoza wykluczenia społecznego w województwie śląskim jako pierwszy krok w planowaniu wsparcia dla osób marginalizowanych społecznie*, Krośnieńska Oficyna Wydawnicza, Kraków 2009.

118. Naisbitt J., *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk, Poznań 1997.
119. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999.
120. Nowogródzka T., *Outplacement w marketingu personalnym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie” 10/2009.
121. Okólski M., *Demografia zmiany społecznej*, Scholar, Warszawa 2004.
122. Oleksyn T., *Restrukturyzacja zatrudnienia. Cele, formy, procesy, kontrowersje*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 7-8/2000.
123. Olenderek T., *Program Dobrowolnych Odejść zmienia nastawienie do restrukturyzacji*, 01.05.2009, [http://forsal.pl/artykuly/314948,program\\_dobrowolnych\\_odejsc\\_zmienia\\_nastawienie\\_do\\_restrukturyzacji.html](http://forsal.pl/artykuly/314948,program_dobrowolnych_odejsc_zmienia_nastawienie_do_restrukturyzacji.html) [25.09.2012].
124. Olszowska-Urban J., Rabiej A., Pacholska I., Borkowska D., Roszczak E., *Partnerstwo lokalne. Szybkie reagowanie i wsparcie koleżeńskie dla osób zwalnianych, zagrożonych zwolnieniami i bezrobotnych*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2008.
125. *Organizacja świadczenia usług doradztwa zawodowego*, [www.kul.pl/files/37/www/Organizacja\\_sw..doc](http://www.kul.pl/files/37/www/Organizacja_sw..doc) [25.09.2012].
126. *Outplacement – zwolnienia monitorowane*, Wojewódzki Urząd Pracy w Zielonej Górze, [www.wup.zgora.pl/pl/300/outplacement/](http://www.wup.zgora.pl/pl/300/outplacement/) [15.08.2012].
127. *Outplacement, czyli łagodne zwolnienia*, <http://malopolska.docel.eu/magazyn/styczen-2012/outplacement-czyli-lagodne-zwolnienia> [12.08.2012].
128. *Outplacement jako koncepcja szerszego spojrzenia na zasoby ludzkie w organizacji*, <http://ae.wroc.2.zi.w.interia.pl/outplacement.ppt> [12.08.2012].
129. *Outplacement krok po kroku – podręcznik dla przedsiębiorców*, Instytut Zachodni, Poznań 2011.
130. *Outplacement opis*, <http://besthunter.pl/?outplacement-opis,122> [12.08.2012].
131. *Pensions at a Glance 2011. Retirement-income Systems in OECD and G20 Countries*, OECD, Paris 2011.
132. Piotrowski B., *Outplacement – Podstawowy Pakiet Informacji*, FISE, Warszawa 2010.
133. Pławgo B., A. Grabska, Klimczuk-Kochańska M., Klimczuk A., Kierklo J., Żynel-Etel J., *Startery podlaskiej gospodarki. Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego: sektor produkcji oprogramowania komputerowego*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2011.
134. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
135. *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010.
136. *Pomiar bezrobocia, Projekt: „Adaptacja modelu »WellBox« jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy”*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011-2012, [http://193.0.126.26/wellbox/pdf/pomiar\\_bezrobocia.pdf](http://193.0.126.26/wellbox/pdf/pomiar_bezrobocia.pdf) [12.08.2012].

- 
137. Porada-Rochoń M. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009.
  138. Porada-Rochoń M., *Rola interesariuszy w procesie zmian*, [w:] M. Porada-Rochoń (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009.
  139. Porada-Rochoń M., *Rola kapitału intelektualnego w procesie zmian*, [w:] M. Porada-Rochoń (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa 2009.
  140. *Powrót do pracy po przerwie*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007.
  141. *Pracodawcy zwalniają, ale rzadko pomagają*, Grupa Pracuj, Warszawa 03.09.2009, <http://cdn2.netpr.pl/getfile.pressrelease.124226.po?oid=168221> [12.08.2012].
  142. *Practical Handbook on Developing Local Employment Strategies in New Member States & Candidate Countries of the European Union*, European Commission, Luxembourg 2004.
  143. *Prawa i obowiązki bezrobotnego*, „ABC Bezrobotnego”, Grudzień 2009, [www.pokl.up.podlasie.pl/uploads/upload/podstrona\\_pokl/projekty\\_wlasne\\_wu\\_p\\_wspolfinansowane\\_z\\_efs/promocja\\_ryнку\\_pracy/nr\\_1\\_broszury\\_-abc\\_bezrobotnego.pdf](http://www.pokl.up.podlasie.pl/uploads/upload/podstrona_pokl/projekty_wlasne_wu_p_wspolfinansowane_z_efs/promocja_ryнку_pracy/nr_1_broszury_-abc_bezrobotnego.pdf) [25.09.2012].
  144. *Program mobilizacji aktywności zawodowej – zakres i formy*, HR Business Partners, Warszawa 2009, [www.hrbp.pl/web/pl/outplacement/programforms](http://www.hrbp.pl/web/pl/outplacement/programforms) [12.08.2012].
  145. *Projekt „Outplacement – monitorowany powrót do aktywności zawodowej”*, Łomżyńska Rada Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT, [http://notlomza.pl/index\\_pliki/Page1029.htm](http://notlomza.pl/index_pliki/Page1029.htm) [27.08.2012].
  146. *Projekt „POMAGAMY zwalnianym – kompleksowe wsparcie adaptacyjne (woj. podlaskie)”*, Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku, [http://projekty.zdz.bialystok.pl/index.php?option=com\\_content&view=category&id=38&layout=blog&Itemid=92](http://projekty.zdz.bialystok.pl/index.php?option=com_content&view=category&id=38&layout=blog&Itemid=92) [25.08.2012].
  147. *Projekty outplacementowe*, Portal Bezrobocie.org.pl, 01.03.2010, [www.bezrobocie.org.pl/x/530353](http://www.bezrobocie.org.pl/x/530353) [27.08.2012].
  148. *Projekty realizowane w latach 2005-2007*, Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, oddział w Białymstoku, [http://tnoik.bialystok.pl/new2/szkolenia\\_efs\\_zreal2.html](http://tnoik.bialystok.pl/new2/szkolenia_efs_zreal2.html) [25.08.2012].
  149. *Przekazywanie informacji o redukcji zatrudnienia*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007.
  150. Przybyła M. (red.), *Nowe podejścia do zarządzania*, Wyd. AE, Wrocław 2002.
  151. *Pytania w zakresie realizacji projektów w ramach działania 8.1POKL*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, [www.pokl.up.podlasie.pl/](http://www.pokl.up.podlasie.pl/) uplo-

- ads/upload/podstrona\_pokl/  
pytania\_i\_odpowiedzi/pytania\_odpowiedzi\_dzialanie\_8.1.doc [12.08.2012].
152. Rachwał T., *Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski południowo-wschodniej*, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Efekty restrukturyzacji polskiej przestrzeni przemysłowej*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 9, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej IG AP, Wydawnictwo Naukowe AP w Krakowie, Warszawa-Kraków.
  153. Ragan A., *Derekrutacja, czyli „wytrudnianie” zamiast zwalniania*, „Work Express” 08.09.2011, <http://kosztypracy.pl/hr/derekrutacja/> [12.08.2012].
  154. *Raport z badania na temat outplacementu*, PBS, [www.pbsdga.pl/x.php/1,931/raport-z-badania-na-temat-outplacementu.html](http://www.pbsdga.pl/x.php/1,931/raport-z-badania-na-temat-outplacementu.html) [14.08.2012].
  155. Ratajczak Z. (red.), *Bezrobocie jako wyzwanie. Badania i Aplikacje*, t. 6, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004.
  156. Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
  157. Religa J. (red.), *Przewodnik Metodologiczny dla Mentorów i Tutorów*, ITeE-PIB, Radom 2011.
  158. Religa J., Ippavitz S., *Outplacement jako proces wspierający włączenie społeczne*, „Edukacja ustawiczna dorosłych” 3/2011.
  159. Religa J., Kicior A., *Outplacement jako wyspecjalizowana usługa doradcza w kontekście polskich uwarunkowań prawnych, społecznych i ekonomicznych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2/2010.
  160. Religa J., Kicior A., *Outplacement jako wyspecjalizowana usługa doradcza w kontekście polskich uwarunkowań prawnych, społecznych i ekonomicznych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2/2010.
  161. Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2001.
  162. Rifkin J., *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003.
  163. *Rozwiązania są wszędzie! Zbiór ekspertyz dotyczących projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2009.
  164. Rutkowski J., *Priorytety reformy rynku pracy. Synteza*, MPiPS, Warszawa 2008.
  165. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
  166. Rydz E. (red.), *Badanie i analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych na terenie powiatu ślupskiego i miasta Ślupska*, Powiatowy Urząd Pracy w Ślupsku, Ślupsk 2009.
  167. *Rynek outplacementu rośnie*, Portal Hrstandard.pl, 19.05.2011, <http://hrstandard.pl/2011/05/19/rynek-outplacementu-rosnie/> [12.08.2012].
  168. Rzońca A., Wojciechowski W., *Ile kosztują nas wcześniejsze emerytury?*, FOR, Warszawa 2008.



- 
169. Sapeta T., *Restrukturyzacja zatrudnienia jako przykład zmiany organizacyjnej*, [w:] Z. Dach (red.), *Prace z zakresu zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002.
170. Sasin M., *Raport z badania nt. Znajomości tematyki outplacementu*, Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, Malbork 2006.
171. Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
172. Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
173. Sienicka A., Tyrowicz J., *Publiczne służby zatrudnienia a organizacje pozarządowe w realizacji usług rynku pracy – uwarunkowania prawne*, FISE, Warszawa 2006.
174. Sieradzan J. (red.), *Narcyzm: Jednostka – społeczeństwo – kultura*, UwB, Białystok 2011.
175. Skocz E., Jagiełka A., *Outplacement staje się standardem*, „Rekruter” 8/2011.
176. Sobolewski A., Krzewicka R., Och G., Olszowska-Urban J., Piekutowski J., Podławiak G., Sobolewski T., *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, MPiPS, Warszawa 2007.
177. Sochacka K., *Skuteczne rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
178. Sohn K.-D., Czuratis S., Zielona Księga UE. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Analiza z dnia 14 maja 2012 r.*, Centrum für Europäische Politik, Fundacja FOR, Warszawa 2012, [www.for.org.pl/pl/d/3e7bbc0b6276bf19dcf616b5b6e2163b](http://www.for.org.pl/pl/d/3e7bbc0b6276bf19dcf616b5b6e2163b) [12.08.2012].
179. Sowa B., *Bezrobocie jako problem społeczny Podkarpacia*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne, a wzrost gospodarczy, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Z. 7, Kapitał ludzki i intelektualny. Cz. 2*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005.
180. Spytek-Bandurska G., Szyłko-Skoczny M., *Praca tymczasowa – szanse i zagrożenia*, Elipsa, Warszawa 2008.
181. Stalewski T., Szpak A., *Likwidowanie kopalni węgla w małym mieście górniczym*, „Studia Regionalne i Lokalne” 4/2000.
182. Staszewski M., *Słowa na pożegnanie, czyli jak odpowiedzialnie rozmawiać o zmianach w zatrudnieniu*, „Personel i Zarządzanie” 2/2009, [www.wnp.pl/artykuly/slowa-na-pozegnanie-czyli-jak-odpowiedzialnie-rozmawiac-o-zmianach-w-zatrudnieniu,5459.html](http://www.wnp.pl/artykuly/slowa-na-pozegnanie-czyli-jak-odpowiedzialnie-rozmawiac-o-zmianach-w-zatrudnieniu,5459.html) [12.08.2012].
183. Strużyna A., *Instytucjonalne doradztwo zawodowe. Diagnoza i model optymalizacji*, Oficyna Wydawnicza Garmond, Poznań 2005.
184. Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2007.
185. *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2008 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2009.
186. *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2009 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2010.

187. *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2010 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2011.
188. *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2011 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012.
189. Szaban J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Rynek pracy, dobór, ocena, rozwój i kariera, odejścia z pracy*, Difin, Warszawa 2011.
190. Szarfenberg R. (red.), *Krajowy raport badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup – diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji*, WRZOS, Warszawa 2011.
191. Szarfenberg R., Żołędowski C., Theiss M. (red.), *Ubóstwo i wykluczenie społeczne – perspektywa poznawcza*, Elipsa, Warszawa 2010.
192. Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dziegielewska M., *Podstawy gerontologii społecznej*, ASPRA-JR, Warszawa 2006.
193. *Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa 2010.
194. Szczepaniak K. (red.), *Biznes. Tom V. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007.
195. Szewczuk W. (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
196. *Szkolenia, staże i inne formy wspierania podnoszenia kwalifikacji bezrobotnych. Dane statystyczne 2006-2010*, MPiPS, Warszawa 2011.
197. Szmielińska-Pietraszek P., Szymańska W., *Analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych w mieście i powiecie słupskim w świetle badań*, [w:] E. Rydz (red.), *Badanie i analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych na terenie powiatu słupskiego i miasta Słupska*, Powiatowy Urząd Pracy w Słupsku, Słupsk 2009.
198. Sztandar-Sztanderska U., *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Sytuacja społeczno-zawodowa bezrobotnych w powiatach województwa zachodniopomorskiego w 2009 roku. Raport pobadawczy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2009.
199. Szyłko-Skoczny M., *Wpływ bezrobocia na rozszerzanie się sfery ubóstwa*, [w:] R. Szarfenberg, C. Żołędowski, M. Theiss (red.), *Ubóstwo i wykluczenie społeczne – perspektywa poznawcza*, Elipsa, Warszawa 2010.
200. Ślebarska K., *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2008.
201. *Środki na outplacement i zwolnienia monitorowane w POKL*, 16.03.2009, [www.bezrobocie.org.pl/x/441843](http://www.bezrobocie.org.pl/x/441843) [12.08.2012].
202. Toffler A., *Trzecia fala*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2006.
203. Turczak B.M., *Praca jako forma bezpieczeństwa dla osób niepełnosprawnych*, [w:] M. Gawrońska-Garstka (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, Wyd. Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2009.
204. Tyburska M., Wajler J., Miszczuk-Wereszczyńska M., *Wykluczenie społeczne w świetle badań empirycznych*, [w:] M. Miszczuk-Wereszczyńska (red.), *Diagnoza wykluczenia społecznego w województwie śląskim jako pierwszy krok w*

- planowaniu wsparcia dla osób marginalizowanych społecznie*, Krośnieńska Oficyna Wydawnicza, Kraków 2009.
205. Tyrowicz J., *Ewaluacja i efektywność programów społecznych w Polsce*, [w:] M. Grewiński, J. Tyrowicz (red.), *Aktywizacja, partnerstwo, partycypacja – o odpowiedzialnej polityce społecznej*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2007.
  206. *Ustawa z 13 lipca 2006 roku o ochronie roszczeń pracowniczych niewypłacalności pracodawcy*, DzU z 2006 r. nr 158, poz. 1121.
  207. *Ustawa z 13 marca 2003 roku o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników*, DzU z 2003 r. nr 90, poz. 844.
  208. *Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*, DzU z 2007 r. nr 155, poz. 1095, z późn. zm.
  209. *Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, DzU z 2004 r., nr 99 poz. 1001.
  210. *Ustawa z 28 lutego 2003 roku, czyli prawo upadłościowe i naprawcze*, DzU z 2009 r. nr 175, poz. 1361, ze zm.
  211. *Ustawa z 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych*, DzU z 2004r., nr 166, poz. 1608.
  212. Wiśniewski Z., Zawadzki K. (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce*, WUP, UMK, Toruń 2010.
  213. Wojtkowska K., *Outplacement szansą na złagodzenie skutków zwolnień*, „Tresco” 20.03.2012, [www.tresco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/1022](http://www.tresco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/1022) [12.08.2012].
  214. Wołk Z., *Osoba długotrwale bezrobotna jako klient oporujący*, MPiPS Warszawa 2009.
  215. Wołk Z., *Zadania pedagogiki pracy wobec zmian współczesnego świata*, [w:] S. Kaczor (red.), *Pedagogika Pracy*. Nr 42, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003.
  216. Wontorczyk A., *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
  217. Wosińska W., *Psychologia życia społecznego*, GWP, Gdańsk 2004.
  218. Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*. Z. 7, *Kapitał ludzki i intelektualny*. Cz. 2, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005.
  219. Wygnański J.J. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, FISE, Warszawa 2008.
  220. *Zarządzanie zmianą*, TGC 2009, [www.tgc.eu/pliki/zarządzanie\\_zmiana.pdf](http://www.tgc.eu/pliki/zarządzanie_zmiana.pdf) [12.08.2012].
  221. Ziolo Z., Rachwał T. (red.), *Efekty restrukturyzacji polskiej przestrzeni przemysłowej*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 9, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej IG AP, Wydawnictwo Naukowe AP w Krakowie, Warszawa-Kraków.

## O AUTORACH

**Magdalena Klimczuk-Kochańska** – adiunkt w Zakładzie Nauk Ekonomicznych Wyższej Szkoły Administracji Publicznej im. S. Staszica w Białymstoku.

**Andrzej Klimczuk** – socjolog, absolwent Wydziału Historyczno-Socjologicznego Uniwersytetu w Białymstoku, doktorant w Kolegium Ekonomiczno-Społecznym Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

**Katarzyna Alicja Łagoda** – pedagog, absolwentka Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu w Białymstoku